

O Impacto da Comunicação Estratégica no Processo de Inovação do Setor Bancário – O Caso do Cetelem

Inês Santos Silva

**Relatório de Estágio de Mestrado em Ciências da Comunicação –
especialização em Comunicação Estratégica**

Fevereiro, 2022

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação – especialização em
Comunicação Estratégica realizado sob a orientação científica de

LUÍS FILIPE OLIVEIRA MARTINS

AGRADECIMENTOS

O presente Relatório de Estágio, referente ao estágio realizado no BNP Paribas Personal Finance, S.A., Sucursal em Portugal, marca comercial Cetelem, foi elaborado no seguimento da finalização do Mestrado em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação Estratégica, da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, constituindo a Componente Não Letiva (CNL) do referido grau académico. De salientar que o mesmo não seria possível sem o apoio de alguns intervenientes.

Deste modo, agradeço em primeira instância, ao Professor Luís Oliveira Martins, Professor Auxiliar do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Nova de Lisboa e meu orientador na elaboração do presente Relatório de Estágio, por me ter acompanhado, aconselhado e direcionado na preparação e construção do mesmo. Assim como, agradeço o acompanhamento sistemático e interessado do docente, que me motivou e permitiu uma maior correção e precisão na elaboração e redação deste relatório.

De destacar também a intervenção da minha orientadora do local de estágio, Dra. Amélia Bandeira, *Head of Change & Innovation* do BNP Paribas Personal Finance, S.A., Sucursal em Portugal, que me acolheu e acompanhou no desenvolvimento do estágio que deu origem ao presente relatório, através de orientações e de oportunidades de aprendizagem e crescimento tanto a nível pessoal como profissional. Esta mostrou-se, desde o início, disponível para me acompanhar ao longo de todo o estágio, transmitindo a sua experiência na área da inovação e partilhando as suas vivências enquanto *Head of Change & Innovation* numa empresa da banca tradicional, o Cetelem, englobando toda a complexidade, dinâmica, abrangência e flexibilidade que tal exige.

De seguida, com a mesma relevância, quero agradecer ao Cetelem e respetiva Administração, que me possibilitaram o acesso às suas instalações e aos seus colaboradores. Bem como, aos elementos da empresa pela disponibilidade e acompanhamento no decorrer da minha passagem pelo Cetelem.

Para finalizar, agradeço o apoio incondicional da minha família, que me apoiou e acompanhou na realização desta etapa, contribuindo com os seus saberes e opiniões fundamentadas que elevaram a abrangência daquela que foi uma experiência única de crescimento no mercado de trabalho, motivando-me sempre a continuar e dando-me força para alcançar os meus objetivos.

RESUMO

Atualmente vivemos num mundo em constante mudança, onde a evolução tecnológica e a economia digital vieram impactar diversos setores, incluindo o setor da banca. A tecnologia aplicada aos serviços financeiros proporcionou uma mudança disruptiva no setor, trazendo novos desafios e novos *players* de mercado, com soluções mais flexíveis e digitais. Em resultado da evolução tecnológica e da transformação digital, assistimos agora a uma transformação no setor bancário tradicional que está a impulsionar a aposta no digital e na inovação como ferramentas essenciais para acompanhar as novas tendências de mercado. Através da marca comercial Cetelem, o BNP Paribas Personal Finance, S.A., Sucursal em Portugal, é um exemplo de entidade a apostar na inovação e na transformação digital para dar resposta aos novos desafios do seu setor, recorrendo a equipas especializadas para o desenvolvimento de novas ideias e projetos digitais que fomentem a transformação digital dos processos internos e dos serviços oferecidos pela entidade, procurando manter uma posição competitiva. Pertencente ao Grupo BNP Paribas, líder europeu em crédito pessoal, o Cetelem foi premiado em 2020 com o Prémio 5 Estrelas no Crédito ao Consumo, sendo distinguido pelos consumidores nas categorias “confiança na marca” e “inovação”. A forte aposta da entidade no digital, torna crucial a compreensão da dinâmica da mesma nas áreas da inovação e transformação digital, assim como a necessidade de perceber o papel da comunicação estratégica para a compreensão e implementação destas temáticas na cultura da empresa. Como tal, este Relatório de Estágio, com recurso a uma revisão da literatura devidamente diversificada e à compilação das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, pretende fundamentar a relevância da aposta no digital e na inovação no setor da banca, nomeadamente no caso específico do Cetelem, e ainda conduzir a uma reflexão quanto à importância da comunicação estratégica para o sucesso da implementação de ecossistemas de inovação e de transformação digital.

Palavras-Chave: Cetelem, Economia Digital, Transformação Digital, Tecnologia, Inovação, Comunicação Estratégica.

ABSTRACT

Our world is constantly evolving and the rapid development of new technologies and of the digital economy has had considerable impact on several sectors. This includes the banking sector, where technology applied to financial services has been a disruptive force in the industry bringing varied challenges and new market players with more flexible and digital solutions. Accordingly, we are now noticing a transformation in the traditional banking sector that is shifting its focus to digital and innovation tools, recognizing them as essential to keep up with new market trends. Using its Cetelem commercial brand, BNP Paribas Personal Finance, S.A., Portuguese branch, is an example of such an investment in innovation and digital transformation to meet the new challenges of its sector. To maintain a competitive approach, specialized teams within the bank develop new ideas and projects that allow the digital transformation of internal processes and services offered. Cetelem is part of the BNP Paribas Group, the European leader in personal loans, and was awarded the 5-star Consumer Credit Award in 2020 and further acclaimed by consumers in the “brand trust” and “innovation” categories. Because of Cetelem’s strong bet on the digital, it is crucial to understand the dynamics of innovation and digital transformation, as well as the role of strategic communication as a tool to better understand and implement these novel approaches within the bank. As such, this Internship Report makes use of a broad literature review and a comprehensive description of the activities developed throughout the internship, to demonstrate the relevance of betting on digital tools and innovation in the banking sector, considering the particular case of Cetelem. Furthermore, this report paves the way to a reflection on the importance of strategic communication for the successful implementation of innovation ecosystems and digital transformation.

Keywords: Cetelem, Digital Economy, Digital Transformation, Technology, Innovation, Strategic Communication.

ÍNDICE

Introdução	1
Capítulo I: Enquadramento teórico.....	2
Os novos desafios da banca tradicional	4
• Desafios de Mercado	4
• Desafios Organizacionais	6
Aceleração tecnológica na banca em resultado da pandemia Covid-19.....	8
Estratégias dos bancos tradicionais para dar resposta a estes desafios.....	8
• Colaboração com <i>Startups</i> e <i>Fintechs</i>	9
• Equipas dedicadas à colaboração com Entidades Externas	10
• Participação em eventos sobre Tecnologia e Inovação	11
Capítulo II: Instituição de acolhimento - Cetelem.....	12
Grupo BNP Paribas.....	12
Cetelem	13
• Visão, Missão e Valores	15
• Departamento <i>Change & Innovation</i>	15
Ambientes de Inovação.....	16
• Comunidade <i>PF Digitals</i>	16
• <i>Innovation Factory</i>	18
Capítulo III: Tarefas desenvolvidas no estágio	19
Comunidade <i>PF Digitals</i>	20
<i>Innovation Factory</i>	25
Direção de Marketing	28
<i>Benchmark</i> Tecnológico	29
Conclusões.....	30
Bibliografia.....	32
Anexos	35

INTRODUÇÃO

O presente Relatório de Estágio foi realizado para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação na vertente de Comunicação Estratégica, pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. O relatório pretende apresentar as tarefas e funções realizadas nos três meses de estágio curricular, contextualizadas com recurso a bibliografia diversificada, refletir sobre as aprendizagens adquiridas e interligar a teoria com a implementação prática em contexto real de trabalho.

Realizei o estágio no BNP Paribas Personal Finance, S.A., Sucursal em Portugal, marca comercial Cetelem, uma entidade financeira especialista em Crédito ao Consumo que serve mais de 1.35 milhões de clientes. Integrei o Departamento de *Change & Innovation*, inserido na Direção de Marketing, onde dei apoio à equipa do Departamento nas variadas funções e ambientes que o compõem e envolvem. A orientadora no local de estágio foi a Dra. Amélia Bandeira, *Head of Change & Innovation*, que acompanhou e avaliou as atividades realizadas (ver Anexo 1).

De modo a garantir uma melhor perceção das funções e atividades que realizei tornou-se necessário incluir uma vertente teórica neste relatório que sustentasse os conteúdos referidos no mesmo, especificamente para apresentar o ecossistema tecnológico e digital de inovação vivido pelas entidades financeiras, assim como os desafios organizacionais e de mercado que daí advêm e as possíveis estratégias da banca tradicional para dar resposta a estes mesmos desafios. Para além de apresentar as atividades desenvolvidas e as aprendizagens adquiridas ao longo do estágio, é referida neste relatório a organização de acolhimento, bem como informação referente à mesma considerada relevante para enquadrar o contexto em que o estágio foi desenvolvido, nomeadamente os ambientes e equipas em que estive envolvida. Por último, é ainda feita uma reflexão crítica e são retiradas conclusões acerca de todos estes elementos.

O meu objetivo com a realização do estágio no Cetelem foi, para além de uma experiência de grande aprendizagem e aquisição de conhecimentos, desafiar-me, sair da minha zona de conforto e explorar novos temas, adquirindo saberes sobre diversas áreas, funções e estratégias e contactando com diferentes universos do ecossistema de inovação.

Todo o conteúdo exposto e salientado no presente relatório representa de forma sintetizada o trabalho desempenhado no decorrer de três meses de estágio no Cetelem.

CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Atualmente vivemos num mundo moldado pelas novas tecnologias e pelo digital, de tal forma que para analisar os diversos setores da economia é necessário considerar o papel da tecnologia nos mesmos e o impacto que esta tem no seu funcionamento e evolução. Neste sentido, Colin, Landier, Mohnen e Perrot (2015) defendem que a utilização e integração das tecnologias digitais nos processos, produtos e serviços que compõem a economia resultou na transição da economia tradicional para a economia digital, o que promoveu a transformação digital de empresas e organizações em todos os setores da economia, desde os meios de comunicação social, aos automóveis, turismo, agricultura, cuidados de saúde, entre outros.

Assumindo a presença e o poder transformador da tecnologia na economia, é possível afirmar que a evolução tecnológica, e toda a esfera de aceleração e desenvolvimento criada em torno do digital, permitiram a evolução de diversos setores, levando à transição para uma economia digital. Segundo a Deloitte (n.d.), a economia digital pode definir-se como a atividade económica que resulta dos milhares de milhões de conexões que acontecem diariamente entre pessoas, empresas, dispositivos, dados e processos. Colin et al. (2015, p. 2) acrescentam que “a economia digital contemporânea tem apenas vinte anos: surgiu da decisão das autoridades americanas de abrir a Internet para aplicações civis, num momento em que os computadores pessoais estavam a tornar-se cada vez mais difundidos nas empresas e habitações.”. Com base nisto, é possível compreender que a generalização da acessibilidade e utilização da internet e posteriormente a difusão de dispositivos com acesso à mesma conduziram a novas formas de produção e de consumo, que progressivamente impactaram todos os setores da economia.

Na esfera da economia digital, a transformação digital tem sido um dos grandes motores da constante mudança e evolução que observamos na nossa sociedade. Referida por diversos intérpretes da literatura como sendo a utilização das novas tecnologias para transformar ou melhorar processos, produtos, serviços e/ou empresas (Liu & Cuevas, 2021; Deloitte, n.d.), a transformação digital pode ser alcançada através da substituição de processos manuais por processos digitais ou através da atualização da tecnologia (Deloitte, n.d.). Por sua vez, um grande impulsionador do processo de transformação digital é a generalização da acessibilidade e utilização de dispositivos móveis (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2015).

Neste contexto, os clientes assumem um papel preponderante no posicionamento e crescimento de uma empresa, influenciando significativamente as suas opções estratégicas. O crescente aumento da oferta, a rápida evolução para processos e serviços digitais mais simples e rápidos e a facilidade de procura da oferta nos meios digitais, onde tudo está à distância de um clique, levou a que os clientes se tornem cada vez mais exigentes (Colin et al., 2015). Nesta perspetiva, a economia digital impulsionou a transformação do cliente, tornando-o mais exigente e detentor de mais e diversificadas opções, procurando interagir com as empresas em qualquer momento e em qualquer lugar, esperando rápida e intuitiva acessibilidade para tal. Os clientes no contexto da economia digital passaram também a valorizar mais o envolvimento com as marcas e empresas através de experiências cliente diretas, contextuais, personalizadas e omnicanal – estratégia que utiliza todos os canais de comunicação de uma empresa de forma integrada (Deloitte, n.d.). Este cliente mais exigente e informado tornou crucial a aposta das empresas em experiências cliente diferenciadas, garantindo uma viagem única que começa no momento em que o cliente abre o *website* da empresa e acaba com a concretização de uma compra ou aquisição de um serviço (Deloitte, n.d.; Capgemini, 2020). No caso do setor da banca, e segundo Cuesta et al. (2015), a rápida adaptação dos consumidores à nova interação digital com as marcas e serviços, levou a que estes comessem a exigir por parte dos serviços financeiros uma disponibilidade constante e uma acessibilidade e facilidade de utilização que se assemelhem a aplicações que os consumidores utilizam regularmente no seu dia a dia, como soluções de correio eletrónico e redes sociais. Os mesmos autores, Cuesta et al. (2015, p. 2), reforçam esta ideia acrescentando que “por segmentos populacionais, o uso de novas tecnologias é notavelmente intensivo, principalmente no que diz respeito aos serviços bancários digitais, pela geração dos *millennials*”.

No quadro da economia digital e dos progressivos avanços tecnológicos e digitais surgem diversos novos desafios para a banca tradicional, que vêm questionar o seu funcionamento, a sua competitividade e a sua capacidade de satisfazer as necessidades dos consumidores. Para que seja possível compreender o ambiente de inovação da banca tradicional é importante perceber as razões que incentivaram esse mesmo ambiente de inovação. Como tal, e de forma a facilitar a perceção da informação, os novos desafios da banca tradicional identificados de seguida encontram-se organizados em dois grupos: desafios de mercado; e desafios organizacionais.

Os novos desafios da banca tradicional

- **Desafios de Mercado**

A banca tradicional está progressivamente a mudar para uma banca digital, à medida que novos modelos de negócio mais ágeis entram no mercado e lideram a inovação no setor e, em particular, a experiência do cliente (Capgemini, 2020). No contexto da economia digital, o setor financeiro está a sofrer uma transformação histórica, com a entrada de novos *players* de mercado, nomeadamente *startups* – empresas em fase inicial que oferecem soluções inovadoras e modelos de negócio que podem ser alavancados e replicados para alcançar um público maior (Liga Insights, n.d.) – e *Fintechs* – entidades que operam no setor financeiro e que têm modelos de negócio baseados em tecnologias inovadoras (Banco de Portugal, n.d.) –, digitalmente nativos e não tradicionais que põem em causa o funcionamento e as ofertas da banca tradicional. Os novos *players* de mercado estão a priorizar a experiência do cliente, a redefinir os princípios bancários e a obter uma receção significativamente positiva por parte dos consumidores (Capgemini, 2020). Nos últimos dez anos, as *Fintechs* têm vindo a transformar o setor financeiro. O que começou por ser uma perturbação nos pagamentos rapidamente se expandiu a todas as dimensões do setor financeiro (McKinsey & Company, 2020).

As *Fintechs* e *startups* a operar no setor financeiro vieram dar resposta a lacunas da oferta de serviços e produtos do setor e explorar novas oportunidades de negócio até então inexistentes, baseando a sua proposta de valor na digitalização dos processos e serviços e na utilização de tecnologia que permite não só facilitar a transição de muitos serviços e produtos para o digital como trazer rapidez e facilidade de utilização a esses mesmos serviços e produtos. Neste sentido, as *Fintechs* procuram obter valor através dos serviços financeiros, tirando máximo partido da digitalização, do aumento das expectativas dos clientes e da eficiência operacional (McKinsey & Company, 2020). Ao longo dos últimos anos o número de *startups* criadas e a apresentar alternativas inovadoras aos processos e serviços existentes tem vindo a aumentar e, segundo Colin et al. (2015), uma parte considerável deste tipo de empresa está a ter sucesso e a dar cartas nos mercados em que operam.

Reconhecendo o impacto destes novos *players* de mercado no setor financeiro, identificamos facilmente novos desafios para a banca tradicional, resultantes da rápida

difusão da tecnologia e do leque de oportunidades decorrentes desta. As *Fintechs* estão a redefinir as expectativas dos clientes e a sua natureza leva a que estejam constantemente a desenvolver tecnologia de raiz e, conseqüentemente, a destacar as fraquezas das instituições financeiras, tanto na experiência digital oferecida aos utilizadores como na eficiência operacional (McKinsey & Company, 2020). Nos últimos anos, surgiram empresas com uma grande vertente tecnológica no setor financeiro que exploraram o fosso que existe entre as novas exigências dos consumidores e os serviços por vezes ultrapassados oferecidos pelos bancos tradicionais, fragmentando a cadeia de valor dos bancos e especializando-se nos seus diferentes segmentos, tais como pagamentos, empréstimos, acesso aos mercados de capitais, serviços de consultoria financeira, entre outros (Cuesta et al., 2015). A versatilidade da oferta destas empresas em comparação com a oferta dos bancos tradicionais veio trazer uma era de disrupção no setor financeiro. Estas empresas, de acordo com Cuesta et al. (2015), por serem concebidas em torno das novas tecnologias, apresentam uma natureza altamente flexível acompanhada de uma rápida incorporação da mudança e de uma estrutura de baixo custo e, muitas vezes, modelos de negócio fortemente redefinidos que desafiam os paradigmas da banca tradicional, como é o caso das plataformas financeiras de *crowdfunding* e das moedas virtuais, que podem substituir a intermediação bancária.

Visto isto, podemos concluir que a entrada destes novos *players* de mercado no setor financeiro traduz-se em novos desafios para a banca tradicional, entre eles: o aumento das expectativas do consumidor; a progressiva importância da experiência do cliente; a concorrência de mercado cada vez mais tecnológica e digital; a rápida transformação do mercado no setor financeiro; a maior e mais diversificada oferta de mercado; o aparecimento de novas abordagens sobre o papel e funcionamento das entidades financeiras; a inovação disruptiva no setor; e o surgimento de novas alternativas aos serviços e produtos oferecidos pela banca tradicional.

Assim, a importância da colaboração dos bancos com os novos *players* de mercado é perceptível ao constatarmos que os bancos que colaboram de forma eficaz com as *Fintechs* levam menos de um ano a inovar e a lançar um novo conceito ou processo (Capgemini, 2020). Um planeamento estratégico é fundamental para acompanhar as mudanças de mercado, pelo que cada banco deve desenvolver a sua versão do futuro, de acordo com as suas forças, fraquezas e restrições (Omarini, 2018). Neste contexto, torna-se essencial que os bancos tradicionais apostem na inovação, desenvolvam novas

capacidades digitais, melhorem o seu serviço *online* e fomentem um ecossistema aberto e colaborativo, pois só assim terão uma posição competitiva no mercado (Capgemini, 2020).

- **Desafios Organizacionais**

A transformação digital é um processo longo e desafiante para as entidades financeiras (Capgemini, 2020; McKinsey & Company, 2020). Para além de estimular a inovação e o desenvolvimento dos diversos setores de atividade, a economia digital e a transformação digital vieram desafiar e transformar as noções convencionais de como as empresas estão estruturadas, como as empresas interagem entre si e como os consumidores obtêm serviços, produtos e informação (Deloitte, n.d.). Este contexto traduz-se num desafio que pode ser assumido pelas entidades financeiras como uma oportunidade para evoluir e acompanhar uma sociedade que está indiscutivelmente em mudança. Com o aparecimento de novos *players* de mercado e com a alteração das exigências do consumidor, a banca tradicional depara-se com uma necessidade urgente de reestruturar o seu modo de funcionamento, de forma a manter a sua competitividade. Neste sentido, a reorganização para obter uma infraestrutura mais modular e dinâmica é essencial para alcançar um modelo operacional ágil, assim como a atualização das tecnologias digitais utilizadas é fulcral para combater ameaças externas, como as *Fintechs* (McKinsey & Company, 2020).

De acordo com os executivos do setor bancário que foram inquiridos no âmbito da realização do *World Retail Banking Report* da Capgemini (2020), existem vários obstáculos à inovação *in-house* neste setor. De destacar que a grande maioria desses obstáculos estão relacionados com a cultura da banca tradicional, nomeadamente a resistência da liderança à mudança e a atribuição de orçamentos inadequados destinados a iniciativas de inovação (Capgemini, 2020). Igualmente, a baixa capacidade digital de alguns colaboradores pode constituir uma barreira ao desenvolvimento da inovação e digitalização dos bancos (Liu & Cuevas, 2021). Como tal, uma mentalidade corporativa que não permita arriscar e aceitar o risco pode ser um grande entrave à inovação e, consequentemente, impedir o crescimento e desenvolvimento da entidade. Pelo que, os bancos tradicionais acabam por muitas vezes oferecer serviços ultrapassados uma vez que são sobrecarregados pelas limitações das normas da indústria, bem como pela sua estrutura e cultura organizacional (Cuesta et al., 2015). O ultrapassar destes obstáculos é um desafio para as empresas, mas é também parte da resposta ao desafio de reestruturar

o modo de funcionamento da empresa, e como tal torna-se essencial encontrar uma estratégia para ultrapassar de forma rápida e eficaz estas questões.

O foco em soluções rápidas e em adaptações de sistemas informáticos desatualizados constituem obstáculos à colaboração entre os bancos e os novos *players* de mercado, bem como algumas questões relacionadas com a segurança dos dados e as preocupações com a cibersegurança (Capgemini, 2020). Associada a esta questão, a banca tradicional mantém ainda uma infraestrutura insuficientemente modular para uma rápida integração das novas tecnologias, o que por sua vez representa um grande entrave à atualização da sua oferta e dos seus sistemas (Cuesta et al., 2015). Klus, Lohwasser, Holotiuk e Moormann (2019, p.5) acrescentam ainda que “os bancos muitas vezes carecem da flexibilidade e do *know-how* necessários para desenvolver rapidamente a inovação digital”. A rápida evolução tecnológica e a constante remodelação/atualização de parte da infraestrutura antiga levam a que estas infraestruturas rapidamente necessitem de uma remodelação completa, inclusive serem reconstruídas do zero (Cuesta et al., 2015). Na perspetiva de existir um ecossistema bancário aberto, a segurança e privacidade dos dados têm sido o principal motivo de hesitação por parte dos bancos tradicionais, uma vez que poucos bancos implementam um quadro de segurança robusto o suficiente para que possa ser integrado num ecossistema ligado, o que por sua vez dificulta a integração e gestão de dados com entidades terceiras.

Por outro lado, a utilização de tecnologias digitais nos processos e produtos de uma empresa aumenta a sua capacidade de corresponder às expectativas do consumidor, na medida em que possibilita uma maior acessibilidade ao cliente, que desta forma deixa de depender da entidade em determinados passos do processo de aquisição de um serviço ou produto. Neste sentido, Colin et al. (2015) afirmam que incorporar tecnologias digitais no funcionamento e na oferta da empresa permite aumentar a autonomia do cliente. A incorporação de tecnologias digitais é também essencial para desenvolver produtos que vão ao encontro das expectativas e exigências da nova tipologia de cliente, caracterizada pelas suas elevadas capacidades tecnológicas e digitais (Capgemini, 2020).

Tendo em conta o ecossistema de inovação do setor financeiro e os diversos novos desafios de mercado e organizacionais a que a banca tradicional se vê obrigada a dar resposta, torna-se relevante perceber sucintamente o impacto que a pandemia de Covid-19 teve no processo de inovação tecnológica do setor da banca.

Aceleração tecnológica na banca em resultado da pandemia Covid-19

A pandemia de Covid-19 demonstrou a importância e acelerou a urgência da transformação digital nos mais variados setores, incluindo o setor da banca, no qual veio intensificar os desafios de mercado e organizacionais mencionados acima. A imprevisibilidade do ambiente pandémico que vivemos está a motivar os consumidores a procurar a interação digital com as marcas, um fenómeno que rapidamente se poderá tornar uma rotina (Capgemini, 2020). O confinamento provocado pela pandemia acelerou a transformação do comportamento do consumidor, que começou a valorizar mais os serviços bancários digitais e a procurar a acessibilidade móvel digital aos mesmos (ver Anexo 2).

A adicionar a esta rápida transformação do consumidor, a importância da presença *online* e da aposta na transformação digital é perceptível com o aparecimento da crise pandémica, pois segundo o *World Retail Banking Report* da Capgemini (2020, p. 25), “enquanto os bancos tradicionais lutam com desafios operacionais e agências bancárias temporariamente fechadas, os bancos com modelos baseados em plataformas abertas habilitados com API estão a fornecer serviços virtuais (digitais) aos seus clientes implementados por colaboradores a trabalhar remotamente.”. Assim sendo, os bancos tradicionais que se encontravam numa etapa inicial do processo de transição digital aquando do aparecimento a pandemia, estiveram numa situação de desvantagem comparando com os bancos que se estavam numa etapa mais avançada do processo de transformação digital, que rapidamente se adaptaram aos constrangimentos trazidos pela pandemia e forneceram aos seus clientes serviços digitais, mantendo a qualidade do serviço anteriormente prestado presencialmente na agência física do banco. Neste contexto, é seguro afirmar que a rápida migração dos processos e serviços para as tecnologias digitais proporcionada pela pandemia irá provavelmente manter-se após o contexto pandémico (Liu & Cuevas, 2021) e, consequentemente, o processo de transição digital dos bancos vai acelerar e ganhar prioridade nas opções estratégicas das empresas.

Estratégias dos bancos tradicionais para dar resposta a estes desafios

A mudança nos hábitos de consumo dos clientes, o novo ambiente competitivo vivido no setor da banca e a necessidade de manter uma posição competitiva num mercado em processo de transformação obrigaram os bancos a encarar com urgência o seu processo de transformação digital e de inovação, recorrendo a diferentes abordagens

e velocidades para tal (Cuesta et al., 2015). Deste modo, são apresentadas abaixo três estratégias que podem ser adotadas pela banca tradicional para dar resposta aos desafios referidos na secção anterior.

- **Colaboração com *Startups* e *Fintechs***

Uma das estratégias adotadas pelas entidades financeiras é associarem-se às *Fintechs* e *startups*, criando uma parceria concebida para atingir um tempo de comercialização mais rápido e uma implementação rentável com o objetivo de melhorar processos digitais internos e permitir o acesso a novos clientes (McKinsey & Company, 2020). Segundo Pollari e Raisbeck (2017, p.24), a este tipo de colaboração dá-se o nome de “Fintegration”, que segundo os autores se define como o “processo através do qual as instituições financeiras tradicionais fazem parceria com *Fintechs*, a fim de obter capacidades para integrar soluções inovadoras dentro das suas empresas.”.

Para que este tipo de colaboração aconteça, é necessário garantir que os bancos compreendem e se adaptam à cultura das *startups*, que em muitos aspetos é diferente. Promover uma cultura de inovação, que incentive o empreendedorismo interno e fomenta a flexibilidade e rapidez na adoção de mudanças internas, são essenciais para garantir um ambiente propício à colaboração com os novos atores do setor da banca (IBM, 2015). Neste contexto, Pollari e Raisbeck (2017, p. 12) destacam que “não faltam oportunidades para as instituições financeiras explorarem *Fintechs*. Mas selecionar as oportunidades certas vai determinar o seu sucesso.”. No entanto, uma seleção adequada da *startup* para colaboração e a adoção de estratégias que permitam a criação de um ambiente de colaboração e inovação no interior dos bancos tradicionais não são garantias de que todas as colaborações funcionem, ainda que sejam importantes fatores a ter em conta. Nesta perspetiva, é pertinente abordar a questão da inovação através de uma abordagem “*test-fast; fail-fast*”, testando a solução oferecida pela *startup* num espaço de tempo determinado e num ambiente controlado, garantindo que o financiamento previsto suporta os riscos da colaboração, para o caso desta não resultar como esperado (Capgemini, 2019).

No leque das decisões empresariais necessárias para avançar com uma colaboração incluem-se, por exemplo, o alinhamento com as necessidades do negócio, analisar as características e ofertas dos possíveis parceiros assim como a forma como estes podem ser integrados na infraestrutura do banco, identificar que competências e

capacidades são necessárias para realizar a colaboração, verificar as possibilidades e os possíveis entraves a diversos níveis, nomeadamente, legal, risco, *compliance*, *Information Technology* (IT), entre outros (Pollari & Raisbeck, 2017).

Em muitos casos, os bancos estão a dar prioridade à colaboração com *Fintechs* e *startups* em detrimento do desenvolvimento interno de soluções tecnológicas, aproveitando as inovações tecnológicas já existentes no mercado e economizando os custos e o tempo despendidos no seu processo de inovação (Wewege, Lee & Thomsett, 2020). Contudo, no âmbito da colaboração e tendo em conta que os sistemas herdados pelos bancos carecem de flexibilidade para adotar novas tecnologias ou integrar soluções de *startups* de forma eficiente, os bancos podem recorrer ao desenvolvimento das tecnologias necessárias à colaboração e optar por utilizar *Application Programming Interfaces* (APIs), que facilitam a colaboração entre bancos e *startups* através da partilha do fluxo de informação entre todas as entidades envolvidas num novo ecossistema conectado, garantindo a segurança dos dados (Capgemini, 2019).

- **Equipas dedicadas à colaboração com Entidades Externas**

Como estratégia para colmatar os obstáculos relacionados com a baixa capacidade digital de alguns colaboradores e as características da cultura da banca tradicional, os bancos têm optado por criar equipas autónomas de trabalho dedicadas a estabelecer parcerias com *startups* com o objetivo de racionalizar as operações e de gerar novos conceitos de produtos, serviços e fluxos de receita (Capgemini, 2020). As características e o funcionamento destas equipas devem ser cuidadosamente definidos. É essencial garantir que, para além de uma equipa multidisciplinar que inclua membros com experiências e especializações diversas em áreas como finanças, IT, recursos humanos, legal, marketing, entre outras, esta equipa é dinâmica, com objetivos comuns e partilhados, aberta à mudança, incentivada para a tomada de riscos, capaz de desafiar e pôr em causa normas bancárias e institucionais e com autonomia para tomar decisões (Capgemini, 2019). Neste sentido, criar uma equipa que esteja dedicada ao processo de inovação e, consequentemente, de colaboração, permite que a solução da *startup* ou *Fintech* seja integrada no sítio certo com o suporte e acompanhamento certos (EY, 2021).

A adicionar a isto, uma estrutura de governação apropriada permite assegurar que os papéis, responsabilidades e expectativas de todos os envolvidos estão claramente definidas (Capgemini, 2019), de forma a promover uma visão a longo prazo do processo

de inovação da empresa (Pollari & Raisbeck, 2017). Adotando esta estratégia, é possível reduzir o impacto das diferenças culturais organizacionais e de funcionamento entre os bancos e as *startups* e obter o máximo de valor acrescentado proveniente da colaboração. Associada a esta estratégia, a identificação dos colaboradores mais qualificados no que diz respeito às tecnologias digitais e a requalificação através de formação da generalidade dos colaboradores para os temas tecnológicos é fundamental, pois estes colaboradores podem interagir eficientemente na colaboração com *startups*, maximizar sinergias e até inovar *in-house* (Capgemini, 2019).

- **Participação em eventos sobre Tecnologia e Inovação**

A banca tradicional para dar resposta à transformação digital no seu setor pode ainda optar por participar em eventos que reúnam mercados diversificados e variados intervenientes (*startups*, especialistas, clientes, financiadores, entre outros), incorporando esta participação no seu *benchmark* tecnológico, isto é, na procura e na identificação de empresas em fase de arranque que ofereçam soluções potencialmente interessantes para dar resposta às suas necessidades (Capgemini, 2019). Através da participação neste tipo de eventos, os bancos tradicionais têm conhecimento da mais recente oferta do mercado e acesso a novas soluções para o seu setor, potenciado a geração de novas ideias de negócio e de colaboração.

CAPÍTULO II: INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO - CETELEM

Grupo BNP Paribas

O Grupo BNP Paribas surge a 23 de maio de 2000 na sequência da fusão do Banco Nacional de Paris (BNP) e do Paribas (Grupo BNP Paribas, 2020). Na era da globalização da economia, esta fusão resultou na constituição de um líder europeu da indústria bancária, o Grupo BNP Paribas, que estabelece uma dupla ambição: desenvolver-se ao serviço dos seus acionistas, clientes e colaboradores; e construir o banco do futuro, tornando-se num ator de referência à escala mundial. Para o efeito, estruturou estrategicamente a sua atividade a nível global (**Figura 1**).

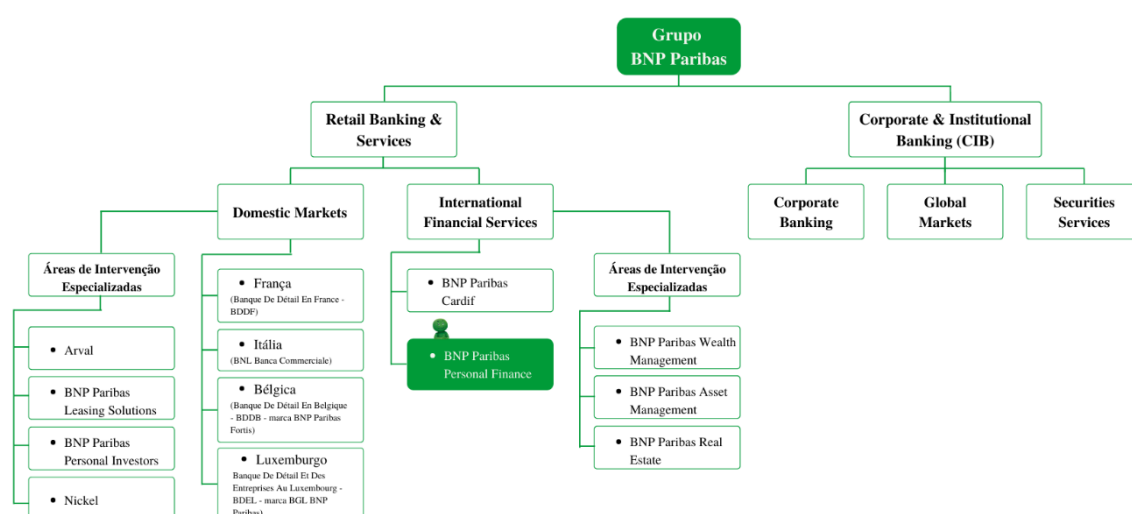


Figura 1 – Organograma representativo da estrutura do Grupo BNP Paribas

O Grupo, que tem vindo a crescer internacionalmente ao longo dos anos, apoia os seus clientes (particulares, associações comunitárias, empresários, Pequenas e Médias Empresas - PME's, empresas e clientes institucionais) recorrendo a soluções que abrangem financiamento, investimento, poupança e seguro de proteção (BNP Paribas, 2021).

Atualmente líder europeu dos serviços bancários e financeiros à escala mundial, o Grupo BNP Paribas está presente em 68 países e conta com mais de 193 mil colaboradores espalhados por todo o mundo, dos quais cerca de 148 mil estão na Europa (*Ibidem*).

Para informação mais detalhada sobre o Grupo ver Anexo 3.

Cetelem

O BNP Paribas Personal Finance, S.A., Sucursal em Portugal, a operar em Portugal sob a marca comercial Cetelem, está inserido no BNP Paribas Personal Finance, que por sua vez se insere na área de intervenção *International Financial Services*, que constitui parte integrante de um dos dois grandes setores de atividade do Grupo BNP Paribas, *Retail Banking & Services* (**Figura 1**) (Grupo BNP Paribas, 2020).

Sendo o primeiro ator especializado em crédito ao consumo na Europa, o BNP Paribas Personal Finance atua, sob diferentes marcas comerciais, em cerca de trinta países de quatro continentes e conta com mais de vinte mil colaboradores (Cetelem, 2021d). No caso específico do Cetelem (**Figura 2**), este iniciou a sua atividade em Portugal em 1993, com a concessão de crédito no ponto de venda, contando com uma equipa inicial de treze colaboradores.

Em 1995 surgem as primeiras parcerias na área Automóvel, uma área que se tornou de grande interesse para a empresa uma vez que, mais tarde, em 2016, o Cetelem foi considerado um dos principais *players* de mercado no Crédito Automóvel, e, em 2017, expandiu as suas parcerias neste ramo de atividade, associando-se à Toyota Financial



Figura 2 – Acontecimentos mais importantes na história do Cetelem (Cetelem, 2021c)

Services e à Hyundai Portugal.

Em 2003, no seguimento da evolução tecnológica e das novas tendências de mercado, o Cetelem iniciou a concessão de crédito via *website*. Uma aposta na tendência evolutiva dos canais digitais, como foi possível verificar em 2016, quando mais de 32% dos créditos pessoais concedidos pelo Cetelem foram realizados através da internet. Em 2010, em resultado da fusão do Cetelem com a Credifin, nasce o Banco BNP Paribas Personal Finance, S.A., que se assume como o novo líder de mercado.

No ano em que o Cetelem celebrou 25 anos de atividade em Portugal, 2018, foi distinguido pelo *Top Employers Institute* com o prémio *Top Employer Portugal*, tornando-se na primeira instituição financeira a receber este prémio em Portugal e, pelo segundo ano consecutivo, foi eleita a marca mais reputada entre Instituições de Crédito Não Bancário pelo *Marktest Reputation Index*. Um ano depois, em 2019, o Cetelem sofre um *rebranding* da marca, criando mais valor, visibilidade e reconhecimento. Num verdadeiro ano de mudança, inaugurou novas instalações no norte do país, lançou o cartão de crédito *Black Plus* e desenvolveu uma nova aplicação da marca e um formulário de pedido de crédito significativamente mais rápido.

Em 2020, ano que foi realizado o meu estágio curricular, o Cetelem contava com cerca de 740 colaboradores, 1.37 milhões de clientes e mais de quatro mil lojas parceiras de negócios. Este ano ficou marcado pela fusão do Cetelem com o BNP Personal Finance, S.A., que deu origem à criação da sucursal em Portugal BNP Paribas Personal Finance, S.A. – Sucursal em Portugal, entidade que, sob a marca comercial Cetelem, continuará a operar em Portugal. O Cetelem foi distinguido com variados prémios no ano de 2020, nomeadamente, o *Top Employer* pelo terceiro ano consecutivo, o que demonstra a forte aposta da entidade nos seus colaboradores, foi eleita a entidade com menos reclamações no *ranking* publicado pelo Banco de Portugal, a Instituição de Crédito Não Bancário mais reputada em Portugal pelo *Marktest Reputation Index* e ainda recebeu o prémio 5 Estrelas no Crédito ao Consumo.

Atualmente, o Cetelem oferece uma gama completa de produtos de crédito pessoal disponíveis nos pontos de venda, em concessionários automóvel e diretamente aos consumidores através das lojas e *online* (BNP Paribas Portugal, 2021). Os principais produtos comercializados pelo Cetelem são cartões de crédito, empréstimos pessoais, soluções para automóveis e seguros (Cetelem, 2021d).

- **Visão, Missão e Valores**

O Cetelem, enquanto organização global, defende o consumo responsável, a proteção do ambiente e o bem-estar social, através da aplicação de fortes políticas nestas áreas. A marca assume como valores fundamentais o financiamento da economia de forma ética, procurando apoiar os seus clientes a realizarem os seus projetos mantendo um nível controlado de financiamento e assumindo-se como um motor de financiamento da economia com fortes princípios éticos, e também o desenvolvimento e promoção de boas condições de trabalho para os seus colaboradores, procurando potenciar os seus talentos através da promoção da igualdade e, consequentemente, do respeito pela diferença (Cetelem, 2021a). A estes valores juntam-se ainda o crescimento sustentável, através de políticas inovadoras de consumo responsável e proteção do ambiente. A entidade procura minimizar o impacto da sua atividade no meio ambiente, e ainda, contribuir para o combate à exclusão, pelo que recorre à promoção da educação e da cultura, exercendo um papel ativo no desenvolvimento da sociedade através da educação financeira das comunidades e de iniciativas de combate à exclusão, apoiando também diversas causas e instituições de solidariedade social (*Ibidem*).

Para promover o crédito responsável o Cetelem avalia de forma individualizada o impacto de um novo crédito da vida dos seus clientes, por forma a assegurar o equilíbrio financeiro do seu orçamento, o que resulta na recusa diária de cerca de quarenta por cento dos pedidos de crédito submetidos. Proteger o interesse dos clientes é também uma preocupação da marca, que proativamente reduz as taxas mais elevadas dos contratos mais antigos da sua carteira, adaptando constantemente as suas ofertas às necessidades dos seus clientes e às constantes mudanças do mercado (Cetelem, 2021b).

A empresa assume como sendo da sua responsabilidade apoiar os seus clientes quando mais precisam, procurando oferecer o suporte necessário em situações de fragilidade. Neste sentido, para ajudar na gestão do orçamento dos seus clientes, o Cetelem criou o portal notasemdia.pt, no qual estão disponíveis dicas práticas para o dia-a-dia sobre poupança e gestão orçamental, assim como uma ferramenta de *check up* financeiro (*Ibidem*).

- **Departamento *Change & Innovation***

Para a realização do meu estágio no Cetelem fui enquadrada no Departamento *Change & Innovation*, inserido na Direção de Marketing. A Direção de Marketing do

Cetelem é composta por seis departamentos, nomeadamente, Gestão de Produto, Digital, CRM (*Customer Relationship Management*), *Marketing Research & Customer Experience*, Desenvolvimento Seguros, e *Change & Innovation*. O organigrama pode ser consultado no Anexo 4.

O Departamento *Change & Innovation*, coordenado pela minha orientadora de estágio, Dra. Amélia Bandeira, é um departamento relativamente recente na empresa, tendo cerca de três anos. Este é um departamento dinâmico, desafiante e motivador, composto por dois elementos, a sua coordenadora e um estagiário/a (papel exercido por mim de agosto a outubro de 2020), onde são realizadas tarefas relacionadas com o processo de transformação digital e inovação da entidade, exigindo uma união de esforços constante com os restantes departamentos da empresa. Entre as principais funções destinadas à equipa deste departamento destacam-se:

- O desenvolvimento e acompanhamento de provas de conceito (POCs) com *startups* e *Fintechs*, isto é, o processo de validação de uma solução para resolver necessidades de negócio;
- A gestão e animação de uma comunidade de jovens talentos da empresa no desenvolvimento de ideias e soluções inovadoras para melhorar os processos internos do Cetelem, a Comunidade *PF Digitals*;
- Acompanhar e seguir as tendências de mercado no setor bancário, especificamente, relacionadas com inovação e tecnologia, através do *benchmark* tecnológico, muitas vezes realizado através da participação em eventos tecnológicos (ex. Web Summit).

Ambientes de Inovação

Sendo o Cetelem uma entidade financeira em constante atualização e mudança, e como tal bastante ativa no seu processo de inovação, a minha intervenção na entidade teve influência em diferentes dimensões da mesma, contribuindo para diversas estratégias de implementação da inovação no Cetelem. Deste modo, demonstrou-se pertinente explicitar, sucintamente, os diferentes ambientes e equipas em que estive envolvida, de modo a garantir uma melhor perceção do contexto e importância dos conteúdos desenvolvidos ao longo do meu estágio.

- **Comunidade *PF Digitals***

Os *PF Digitals* (*PF* referente a *Personal Finance*) são um grupo de jovens de diferentes áreas, departamentos e direções da empresa, que são selecionados pelo

Departamento *Change & Innovation*, devido às suas elevadas competências digitais e grande potencial de desenvolvimento no futuro da organização.

A Comunidade *PF Digital*s surgiu no âmbito da transformação digital do banco, em 2017, com o objetivo de criar um sentimento de comunidade e orgulho para o Cetelem. A missão desta comunidade é trazer novos *insights*, contribuir para o desenvolvimento dos projetos mais digitais da empresa, apresentar novas ideias ao Comex (Comité Executivo do Cetelem) sobre temas digitais estratégicos e sensibilizar acerca da importância da aposta no digital para melhorar o *time-to-market*, através de um diálogo aberto e utilizando novas formas de trabalhar. Assim, os *PF Digital*s promovem e desenvolvem temas digitais estratégicos, realizando *benchmarks* para contribuir para a definição de uma estratégia clara e sugerir novos temas para explorar, e utilizando a metodologia *Design Thinking* para serem mais inovadores e centrados no usuário na procura de soluções digitais e tecnológicas para o banco.

Esta comunidade era composta, à data da realização do meu estágio, por três grupos de trabalho a explorar temas digitais distintos, nomeadamente Novas Parcerias Digitais, *Chatbot* e Pagamentos/Pré-Pagos. Os temas digitais a trabalhar pelos *PF Digital*s são propostos pelo Comex, pelos *PF Digital*s ou por outros colaboradores do banco, de acordo com as necessidades e prioridades da entidade dentro do universo tecnológico e digital, com o objetivo de melhorar processos internos e a experiência do cliente. A cada grupo foi atribuído um *coach*, normalmente um responsável de direção ou departamento, que os acompanha e orienta, havendo por isso três *coaches* na comunidade.

Para orientar os progressos e desafios desenvolvidos por cada grupo dos *PF Digital*s, estes têm sessões regulares de *coaching*, com os respetivos *coaches*. Para além dos *coachings*, a comunidade reunia-se com o Comex a cada dois meses para cada grupo apresentar os avanços que fez no seu tema e receber *inputs* e sugestões de próximos passos relativamente à priorização de temas e ao desbloqueio de questões internas. E, ainda, realizavam-se sessões *Let's meet, share and learn!*, que tinham por objetivo criar momentos de partilha dentro da comunidade, promovendo o *network* entre os *PF Digital*s, assim como momentos de aprendizagem, muitas vezes proporcionados por apresentações de especialistas da empresa em assuntos de interesse para os temas em exploração pelos grupos dos *PF Digital*s ou sobre temas que pudessem inspirar os mesmos na idealização de novas propostas de soluções para o processo de transformação digital do banco. A comunidade conta também, para além dos *PF Digital*s e *coaches*, com duas facilitadoras,

a Diretora do Departamento *Change & Innovation* e a assistente de *Change & Innovation*, função assumida por mim no decorrer do meu estágio.

- ***Innovation Factory***

Desde 2018, em Portugal, o Cetelem construiu e estruturou um processo de inovação dividido em três etapas: definição das necessidades de negócio e das prioridades tecnológicas; procura de *startups* e *Fintechs* via incubadoras, fundos de investimento e universidades; e implementação de POCs em metodologias *Agile* na *Innovation Factory* (IF). É neste mote que surge, no segundo semestre de 2020, a IF, por forma a proceder à terceira fase do processo de inovação, através da implementação de POCs que testem soluções de *startups* e *Fintechs*, selecionadas na fase dois do processo, por darem resposta às necessidades e prioridades identificadas na fase um do caminho de inovação. A IF surge em resultado da priorização da aposta na transformação digital e tecnológica do banco, acelerada devido ao aparecimento da pandemia de Covid-19 e à nova realidade que vivemos a nível nacional e internacional.

A IF é composta por uma equipa empenhada de pessoas das Direções do Marketing e do IT, a trabalhar em metodologia *Agile*, com a missão de desenvolver POCs de inovação. Com o objetivo de testar e validar soluções de *startups* e *Fintechs*, os POCs permitem ajustar a estratégia tecnológica e *business* do Cetelem, reduzir os custos e a incerteza, acelerar o *time-to-market* dos projetos mais tecnológicos e aumentar as competências tecnológicas e de negócio dos profissionais da empresa.

O termo POC vem da expressão *Proof of Concept*. Um POC traduz-se num processo de validação simples e independente que demonstra a viabilidade técnica de uma solução e a sua capacidade para resolver necessidades de negócio, podendo ter vários *use cases* e como tal dar resposta a diferentes problemáticas dentro da empresa e ainda permite antecipar questões técnicas para a implementação de futuros projetos internos do banco. Neste sentido, os departamentos e direções interessados nas soluções a serem testadas nas provas de conceito são incluídos no processo, por forma a familiarizarem-se com a solução e obterem a informação e o conhecimento necessários sobre a mesma para poderem decidir se a solução dá resposta às necessidades previamente identificadas e se tem condições para passar a projeto dentro da empresa.

CAPÍTULO III: TAREFAS DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

A realização de um estágio curricular traduz-se muitas vezes no primeiro contacto que o estudante tem com o mercado de trabalho na sua área de estudo. A integração numa empresa e a execução de tarefas são elementos fulcrais num estágio, pois estas exigem uma adaptação por parte do estudante a aspetos do mundo laboral e à própria organização, entre estes aspetos destacam-se: cumprimento de horários, assiduidade, organização de tempo, distribuição e priorização de tarefas, métodos de trabalho e comunicação interna. Estes fatores, e uma boa orientação, são essenciais para a concretização do estágio.

O local físico onde realizei o meu estágio foi a sede do Cetelem (Rua Galileu Galilei, n.º 2, 7.º Piso – Torre Ocidente – Centro Colombo, 1500-392 Lisboa). No entanto, e devido aos constrangimentos causados pela pandemia de Covid-19, parte do meu estágio foi realizado em regime de teletrabalho, ou seja, trabalho remoto a partir de casa, e a outra parte realizada em regime misto, isto é, uma semana de estágio em regime presencial e uma semana de estágio em regime de teletrabalho. A carga horária que realizei aquando do estágio foi de oito horas diárias, nos cinco dias úteis da semana, no horário fixo das nove às dezoito horas. A distribuição do cumprimento da carga horária de estágio foi realizada juntamente com a organização, havendo flexibilidade de horário aquando de uma necessidade devidamente justificada.

Todas as ferramentas necessárias à execução das minhas tarefas estavam disponíveis e foram-me fornecidas desde o início do meu estágio, nomeadamente um cartão de acesso às instalações da entidade, uma secretária devidamente equipada, um computador portátil com todas as ferramentas e aplicações necessárias, *headphones bluetooth*, chávena de café, caneca, garrafa de água, caneta, email da organização e inserção na plataforma interna de colaboradores, assim como noutras aplicações utilizadas para comunicação interna, e documentação com informação sobre a estrutura e funcionamento interno do Cetelem. A preocupação com a receção de um novo elemento foi notável por parte de toda a equipa, especialmente da Direção de Marketing, e a ergonomia e bem-estar no local de trabalho são certamente uma preocupação da entidade e dos seus colaboradores. Pelo que, a minha primeira impressão foi muito positiva, devido à forma como fui recebida por todos os elementos da organização e pelo modo acolhedor como me integraram nos processos, funcionamento e atividades da mesma.

Terminado o enquadramento considerado necessário para a perceção das tarefas

realizadas, em seguida são apresentadas as funções específicas, organizadas de acordo com os ambientes em que estive envolvida no decorrer do meu estágio.

Comunidade *PF Digitals*

No seguimento das tarefas que me foram atribuídas, entre as quais reforçar a transformação digital do banco, tive a oportunidade de fazer parte de uma comunidade de jovens talentos digitais dedicados à idealização e desenvolvimento de temas digitais e tecnológicos, a Comunidade *PF Digitals*.

Como referido no capítulo anterior, esta comunidade era composta por grupos de trabalho e cada grupo de trabalho tinha um *coach* para orientar e acompanhar a evolução do tema em exploração pelo grupo. Neste contexto, eram realizadas sessões de *coaching* cuja periodicidade diferia dependendo do grupo em questão, no entanto a minha presença era requerida em todas as sessões, pelo que acompanhei semanalmente os *coachings* de um grupo e, num intervalo de tempo mais alargado, os *coachings* dos outros dois grupos. A minha presença nestas sessões consistia no acompanhamento dos avanços da comunidade e no apoio e desbloqueio das questões que fossem necessárias, nomeadamente, que se relacionassem com outros departamentos ou com a preparação das respetivas apresentações para o comité com o Comex. Por vezes, surgiam questões internas que era necessário articular com outros departamentos da empresa, que não aqueles a que os membros do grupo pertenciam, bem como algumas questões externas, havendo a necessidade de articular com empresas ou *startups* externas ao Cetelem. Como tal, foi relevante a minha presença nestes *coachings* de modo a identificar estes momentos e facilitar a comunicação necessária entre os grupos de trabalho e os departamentos/entidades com quem estes precisavam de articular. Garantir que estava a par dos desenvolvimentos e entraves dos três grupos nem sempre foi fácil, pois tinham temáticas muito distintas e a forma de organização dentro de cada grupo era diferente. No entanto, foi uma importante oportunidade para desenvolver competências de gestão de pessoas e projetos, criatividade na procura de opções disruptivas, rapidez na idealização de sugestões para resolução de entraves e agilidade no contacto com diversos departamentos. Estas competências e as aprendizagens que adquiri sobre os temas tecnológicos e digitais serão certamente muito úteis na minha vida pessoal e profissional.

Para os comités com o Comex, eu estava encarregue de garantir que os *PF Digitals* cumpriam os próximos passos definidos no comité anterior e de construir uma

apresentação em *PowerPoint*, reunindo os diapositivos dos grupos dos *PF Digitals* e acrescentando informação que pudesse estar em falta, procedendo às alterações e correções que fossem necessárias. Em alturas de maior fluxo de trabalho dos *PF Digitals* o cumprimento dos próximos passos e a exploração dos temas digitais nem sempre avançavam como expectável. Esta gestão de tempo e priorização de tarefas com os *PF Digitals* demonstrou ser desafiante ao longo do meu estágio. Para além das tarefas da comunidade, os *PF Digitals* têm as suas funções nos respetivos departamentos e direções, estando essas funções naturalmente priorizadas, pelo que foi complexo motivá-los a chegar a todas as frentes e a reorganizar o trabalho de modo a dar também continuidade ao trabalho desenvolvido pela comunidade. Neste sentido, foi necessário da minha parte encontrar formas de organizar as contribuições dos membros do grupo, procurando ajustar a quantidade de carga de trabalho relacionada com os *PF Digitals* ao trabalho dos departamentos e direções dos mesmos no momento, e quando necessário assumir algumas tarefas de modo a facilitar o alcance dos objetivos pretendidos para o comité.

Após o comité, ficava encarregue de partilhar por email com toda a Comunidade *PF Digitals*, membros do Comex e diretores dos departamentos aos quais os *PF Digitals* pertenciam, as minutas e os próximos passos do comité que iriam guiar o trabalho dos *PF Digitals* para o comité seguinte, funcionando como um recapitulativo e reunindo todos os pontos de melhoria e sugestões partilhados pelo Comex. Neste sentido, foi fulcral trabalhar uma escuta ativa e garantir que as minutas e os próximos passos estavam corretos, concisos e claros, não provocando dúvidas ou equívocos aquando da sua leitura.

No espaço de tempo de dois meses, entre os comités, era minha função, como foi referido acima, garantir que os grupos cumpriam os próximos passos definidos no comité anterior. No entanto, por vezes, com o entusiasmo dos *PF Digitals* em procurar mais, com o avanço dos temas explorados noutras direções, e até mesmo com a falta de tempo que os *PF Digitals* tinham para dedicar à comunidade, isto era um verdadeiro desafio, mas mantendo o foco conjunto e lembrando estes próximos passos ao longo das sessões de *coaching*, tudo foi cumprido em tempo útil. Também a gestão de expectativas foi uma constante no meu trabalho com esta comunidade, visto que por vezes os grupos estavam a trabalhar um tema numa direção e, por incompatibilidade com sistemas internos ou por atrasos burocráticos, acabavam por ter de redirecionar a sua exploração e recomeçar do zero, e nem sempre a demora na obtenção de resultados visíveis foi simples de gerir. Por outro lado, sempre que uma solução trabalhada e desenvolvida pela comunidade era

incorporada nos processos da entidade o sentimento de conquista era generalizado dentro da comunidade, o que se traduzia em motivação para continuar as explorações.

Uma importante parte da minha experiência no Cetelem consistiu em animar e acompanhar esta comunidade de jovens, recorrendo a ferramentas colaborativas e sociais, entre as quais a aplicação *Slack*. Neste canal colaborativo, coloquei semanalmente publicações de bom fim de semana com frases de grandes nomes de empresas tecnológicas, do desporto, autores e investigadores, com o objetivo de manter a comunidade ativa, motivada, unida e inspirada, para trabalhar nos temas definidos para cada grupo (ver Anexo 5). Por outro lado, semanalmente, ao abrigo de um desafio que idealizei e criei para os *PF Digitals*, chamado *Slack is Calling!*, também coloquei um desafio tecnológico (ex. *Tell us about tech applied to financial services*) por forma a manter a comunidade atualizada nos temas mais tecnológicos e inovadores a nível nacional e internacional, promovendo a procura e a partilha de conhecimento, bem como a união dentro da comunidade (ver Anexo 6). No aniversário de cada membro da comunidade, pedia que partilhassem uma ou mais palavras que caracterizassem o/a aniversariante e, posteriormente, criava uma nuvem de palavras, que colocava no *Slack* juntamente com uma mensagem de parabéns, com o objetivo de dar a conhecer os membros da comunidade e promover o espírito de equipa (ver Anexo 7). Para além destas estratégias de comunicação e animação, utilizava esta aplicação para partilhar conteúdos de interesse sobre temas tecnológicos e digitais, não só de atividades desenvolvidas dentro de departamentos/equipas do Cetelem, como outras informações externas (ver Anexo 8).

Para esta dinamização digital foi necessária uma rápida adaptação da minha parte à aplicação *Slack*, que até ao momento do meu estágio não conhecia, assim como a organização dos conteúdos a publicar e o espaço criativo para os idealizar e criar, garantindo o máximo aproveitamento da aplicação e o alinhamento dos conteúdos partilhados com os interesses dos membros da comunidade. Esta tarefa teve tanto de desafiante como de motivadora, uma vez que ao mesmo tempo que tive de aprender e me familiarizar com as ferramentas e funcionalidades da aplicação *Slack*, tive de criar e organizar uma estratégia de utilização da mesma que fomentasse a partilha e promovesse a união dentro da comunidade, tudo isto enquanto me inteirava do funcionamento da comunidade e das características e interesses das pessoas que a compunham. Foi também necessário pesquisar regularmente sobre temas tecnológicos e digitais, garantindo que me

mantinha ao corrente dos mais recentes avanços tecnológicos, não só no setor da banca, como também noutros setores da economia. Assim, a aquisição de conhecimentos foi vasta, uma vez que para criar novos desafios tecnológicos todas as semanas tive de procurar informação sobre diferentes empresas, inovações e soluções.

Ainda relacionado com a animação da Comunidade *PF Digital*s, estava a meu cargo organizar, marcar e dinamizar encontros regulares que juntassem, em formato *online*, a Comunidade *PF Digital*s e facilitadores. As sessões *Let's meet, share and learn!* pretendiam criar momentos animados e dinâmicos de partilha, promovendo o *network*, assim como momentos de aprendizagem. A título de exemplo, uma das sessões que organizei integrou uma apresentação de um membro do Departamento do Digital, inserido na Direção de Marketing, acerca da experiência do cliente, sobre a qual posteriormente fizemos um *Kahoot!* (um jogo interativo digital) para testar a atenção dos *PF Digital*s e os seus conhecimentos acerca do tema. Para a organização destas sessões, estava a meu cargo fazer a respetiva marcação nas agendas dos membros da comunidade, especificando o objetivo das sessões e as atividades que iriam ser desenvolvidas, e ainda preparar todos os suportes necessários para a realização das atividades programadas, desde apresentações em *PowerPoint*, a *Kahoot!*, *escape rooms*, criação de nuvens de palavras e vídeos. Estava ainda incluída toda a parte logística inerente à realização de uma reunião *online* com atividades previamente preparadas e com a intervenção de pessoas externas à comunidade, nomeadamente, articulação e alinhamento constante com os convidados e antevisão de possíveis questões técnicas associadas às atividades planeadas. Isto exigia uma pesquisa constante sobre temas tecnológicos, digitais e de inovação e a sua exploração aprofundada, para além da procura de especialistas internos e externos ao Cetelem para incorporar nas atividades das sessões (ex. nas apresentações). A imaginação e criatividade foram essenciais para criar suportes apelativos e diferenciados, procurando sempre que possível utilizar um novo recurso/aplicação nas sessões.

Na sequência da animação da Comunidade *PF Digital*s, eu estava ainda encarregue de criar o Plano de Comunicação/Animação da comunidade para o segundo semestre de 2020 (ver Anexo 9), o qual incluiu as atividades, desafios e encontros *online* previstos para esse período de tempo, assim como datas indicativas de quando iriam acontecer e as recompensas associadas a cada desafio (*kits* com material tecnológico, bilhetes para a Web Summit 2020, pacotes Odisseias, etc.).

A participação em eventos tecnológicos como a Web Summit são de elevada

importância para o Cetelem, pois permitem acompanhar as evoluções do mercado e inspirar novas soluções para necessidades internas e opções estratégicas. Nesta perspetiva, e relacionado com os bilhetes que são oferecidos anualmente a elementos da comunidade, esteve também a meu encargo, para além de pensar, idealizar e dinamizar a atividade que iria premiar os *PF Digital*s com bilhetes para a Web Summit 2020, preparar a participação dos vencedores na Web Summit 2020, através da realização de *briefings*. Estes *briefings* tinham como objetivo contextualizar o modo de funcionamento do evento (à data, totalmente digital), as funcionalidades e as secções da plataforma onde ia decorrer, os oradores que estariam presentes, os dias e horários em que se iria realizar as conferências e as *startups* que estariam presentes (ver Anexo 10). Associado a esta preparação, apoiei a definição dos temas tecnológicos prioritários da participação da comunidade na Web Summit 2020 e a distribuição desses mesmos temas entre os participantes. Cada pessoa tinha à sua responsabilidade cerca de cinco temas tecnológicos acerca dos quais deveria focar a sua participação, através das conferências, *masterclasses* ou mesas redondas e na procura de *startups* que oferecessem soluções inovadoras que se pudessem traduzir em oportunidades para o Cetelem. Em todo este processo tive de pesquisar e garantir que compreendia o funcionamento do evento, que pela primeira vez foi totalmente *online*, e que estava a par dos temas, oradores e *startups* que estariam presentes, de modo a conseguir partilhar essa informação de forma clara e esclarecer possíveis dúvidas sobre o evento. As tarefas relacionadas com a Web Summit foram especialmente mobilizadoras para mim pois já participei em várias edições do evento em Portugal e senti-me motivada para perceber como ia funcionar o evento *online* e por ter a oportunidade de acompanhar pessoas que iam ao evento pela primeira vez.

Como complemento ao Plano de Comunicação/Animação da comunidade para o segundo semestre de 2020, criei documentos de apoio com a gestão dos diferentes desafios e dos respetivos prémios, por forma a poder acompanhar a participação dos membros da comunidade nas atividades. A criação e atualização destes documentos só foi possível graças a uma pesquisa exaustiva na documentação da comunidade sobre o seu modo de funcionamento, que me permitiu melhorar os recursos disponíveis e adicionar recursos que estavam em falta e que facilitam a organização da comunidade.

Para além do acompanhamento e animação da Comunidade *PF Digital*s, mantive toda a documentação relacionada com a gestão da comunidade devidamente atualizada, desde documentos de identificação dos membros da comunidade com informações como

nome, departamento, grupo dos *PF Digitals* a que pertenciam, aniversários, data de entrada na comunidade e o *coach*, até a documentos base da comunidade, com a missão, valores, membros, regras e objetivos. Para além destes documentos, procedi também à criação de um *template* de *PowerPoint* de *On-boarding* para apresentação aquando da entrada de novos membros na comunidade, por forma a explicar o que é a comunidade, os modos de funcionamento da mesma, o que se espera de um novo membro e uma rápida contextualização dos grupos e respetivos avanços naquele momento, assim como o grupo que vai integrar na comunidade e respetivo *coach* (ver Anexo 11).

Innovation Factory

No que diz respeito à IF, tive a oportunidade de acompanhar e apoiar a criação da mesma auxiliando na conceção da sua imagem gráfica. Por ser algo criado de raiz foi necessário desenvolver diversos elementos de comunicação e de funcionamento, pelo que procedi à criação de um endereço de email, através do qual seriam enviados os emails relacionados com a IF, que fiquei encarregue de monitorizar regularmente. Também foi necessária a criação de um *Slack* para gestão e organização da equipa e para facilitar a comunicação com *startups*, sempre que necessário e útil. Este *Slack* foi criado com dois canais, um canal geral destinado à partilha de informação relacionada com a gestão da IF e um canal denominado de POCs destinado à partilha de informação relacionada com as provas de conceito a desenvolver ou em desenvolvimento. Sempre que necessário, foi criado um novo canal exclusivo de um POC, destinado a facilitar a comunicação com os membros da *startup* com quem estávamos a colaborar. A criação e gestão deste canal foi intuitiva, pois já estava familiarizada com a aplicação no contexto dos *PF Digitals*.

Na sequência do arranque da IF, procedi também à criação do Plano de Comunicação de Lançamento e Apresentação e do Plano de Comunicação para o segundo semestre de 2020. O Plano de Comunicação de Lançamento e Apresentação continha os elementos de comunicação que se pretendiam criar, acompanhados de uma breve explicação acerca do objetivo, público-alvo e das datas previstas para a sua publicação, envio ou lançamento. Para o Plano de Comunicação do segundo semestre de 2020 foram incluídos os elementos de comunicação desenvolvidos para o seu lançamento, assim como a previsão de novos emails informativos sobre os desenvolvimentos dos POCs e de um novo vídeo de testemunhos sobre os resultados do primeiro POC realizado na IF.

De entre os elementos criados para o lançamento da IF, está uma apresentação de

PowerPoint detalhada e explicativa da missão, ambição, objetivos, funcionamento, equipa e vantagens da IF para o Cetelem e para os seus colaboradores, um cartaz de divulgação com uma breve explicação do objetivo da IF, um email interativo de apresentação e explicação da IF e do seu funcionamento enviado a todos os colaboradores do Cetelem, e um vídeo pedagógico de apresentação da IF partilhado no email de apresentação e colocado a passar na televisão corporativa do Cetelem nos escritórios de Lisboa (Torre Ocidente, Centro Comercial Colombo) e Porto (Urbo *Business Center*). O desenvolvimento e a criação da entidade gráfica e de todos os elementos necessários à divulgação e funcionamento da IF foram certamente um dos momentos mais desafiantes do meu estágio no Cetelem. Estas tarefas demonstraram a complexidade de criar uma nova equipa de trabalho dentro da empresa e proporcionaram muita pesquisa e aquisição de conhecimentos essencialmente relacionados com marketing e comunicação interna. Todo este processo foi realizado em equipa e por meio de muitos *brainstormings*, juntamente com muitas situações de tentativa e erro.

No âmbito da IF, as minhas principais funções, após a criação de todos os elementos relativos ao seu lançamento e arranque, consistiram em dar contínuo suporte na preparação e desenvolvimento dos POCs, estando sempre a par do ponto de situação, de possíveis bloqueios que pudessem surgir e dos próximos passos. No seguimento deste acompanhamento, estava também a meu cargo organizar, marcar e estar presente nas *dailies*, que aconteciam duas vezes por semana e que tinham como objetivo fazer um ponto de situação entre a equipa da IF e a equipa da *startup* com quem estávamos a desenvolver o POC. Para além disto, acompanhar todo o processo de testes da solução da *startup*, agilizando a comunicação entre os membros de IF e a *startup* sempre que pertinente através da marcação de reuniões extra e participando, quando necessário, na realização dos testes, integrando a equipa de *testers*; e também, gerindo a evolução dos testes e analisando os resultados no final, de forma a recolher o máximo de dados possível para depois facilitar a decisão de seguir ou não para projeto.

Para além do acompanhamento dos POCs era igualmente da minha responsabilidade construir o suporte de *PowerPoint* a utilizar na reunião de *Kick Off*, isto é, de arranque, onde estavam presentes elementos da equipa da IF e da *startup*, para definir as questões essenciais relacionadas com o POC como as etapas, a distribuição temporal em que estas seriam realizadas, os objetivos, resultados esperados, a equipa do POC e os próximos passos. Também a criação do suporte de *PowerPoint* da *Demo* do

POC era uma função minha: a *Demo* corresponde à reunião final de apresentação dos resultados ao Comex, com a presença da equipa da IF e de membros de outros departamentos interessados na solução, na qual se define, em conjunto, uma decisão sobre a continuação ou não da colaboração do Cetelem com a *startup* em modo de projeto. Este *PowerPoint* continha os conteúdos da apresentação do *Kick Off*, os resultados obtidos, o percurso do POC e demonstrações da solução da *startup* nos casos em que isto se aplicava, por exemplo aquando de uma solução *web* ou *mobile* para processos de subscrição de crédito. Similarmente, era minha função proceder à criação de apresentações destinadas aos *testers*, explicativas sobre o POC, os seus objetivos, os resultados esperados e o funcionamento e duração dos testes. Ainda no âmbito das tarefas que me foram atribuídas relacionadas com a IF, fiquei encarregue de preparar os Acordos de Confidencialidade entre as *startups* e o Cetelem, assim como de atualizar a documentação necessária para o desenvolvimento do POC.

No decorrer dos meus três meses de estágio curricular no Cetelem, tive a oportunidade de acompanhar o processo completo de um POC, desde a sua preparação à sua execução e conclusão, tendo a experiência de intervir, acompanhar e apoiar o POC na sua totalidade. Neste sentido, a minha participação neste POC foi desde a organização, presença e dinamização das *dailies*, à marcação de reuniões extra sempre que foi necessário para solucionar questões relacionadas com o alinhamento técnico, gestão de expectativas ou de questões relacionadas com os testes, à criação dos suportes para as reuniões de *Kick Off*, acompanhamento de testes e *Demo*, assim como participar diariamente na realização dos testes da solução em causa e proceder à sua análise com outros membros da equipa do POC. Este processo permitiu-me perceber a complexidade deste tipo de colaboração devido às diferenças de posicionamento e funcionamento das entidades e a importância de uma boa comunicação dentro da equipa.

Por ser o primeiro POC desenvolvido pela IF, uma equipa recentemente criada, este causou curiosidade e também algum receio e insegurança em todos os envolvidos, no entanto analisando todo o processo, este foi um sucesso do ponto de vista organizacional. Visto que, a equipa da IF e em específico a equipa do POC, que incluía pessoas de diferentes hierarquias dentro da empresa e de diferentes departamentos e direções, trabalhou para alcançar um objetivo comum, um POC bem-sucedido é uma solução para vários processos internos do Cetelem. Para tal, foram ultrapassados os problemas que foram surgindo e foi agilizado o processo com base nas diferentes

prioridades das partes interessadas. Todo este processo permitiu-me contactar com diferentes pessoas da empresa, compreender melhor o funcionamento da entidade como um todo, através do melhor conhecimento de outros departamentos, bem como perceber a complexidade prática de gerir e implementar processos de inovação, gerir as expectativas e motivações garantindo um ambiente de trabalho agradável e colaborativo propício ao desenvolvimento deste tipo de colaboração. Para além do acompanhamento deste POC, pude acompanhar a preparação de dois outros e ainda o arranque de um deles, no qual participei nas reuniões de preparação, alinhamento e de início, a reunião de *Kick Off*, para a qual preparei o suporte com a informação da *startup*, do POC, dos objetivos, dos resultados esperados, da equipa e dos próximos passos.

Direção de Marketing

No que diz respeito à Direção de Marketing e no contexto das reuniões da Direção, que aconteciam de dois em dois meses, e nas quais participei, foi necessário o meu apoio na criação do suporte de *PowerPoint* para a apresentação do ponto de situação do Departamento *Change & Innovation*, resumindo em poucos diapositivos os principais desenvolvimentos e conquistas do departamento. Para uma reunião com CMSO (*Chief Marketing and Sales Officer*) de apresentação dos principais desenvolvimentos e conquistas do Departamento *Change & Innovation*, apoiei a criação da apresentação da IF, com um slide com o plano de comunicação da IF e um segundo slide com o ponto de situação dos POCs previstos para o segundo semestre do ano de 2020 (ver Anexo 12). Tanto o suporte criado para a reunião da Direção de Marketing como o suporte criado para a reunião com o CMSO, requereram da minha parte o desenvolvimento de um grande poder de síntese e de seleção de informação.

No meu estágio, pude ainda acompanhar a fase inicial do desenvolvimento do Plano Estratégico do Cetelem. Este plano pretendeu envolver o maior número de colaboradores possível, e nesse sentido foi pedida a participação do Departamento *Change & Innovation* no desenvolvimento de tarefas associadas a este plano e relacionadas com tendências de inovação. Neste seguimento, realizei uma pesquisa de mercado, com base em tendências de inovação previamente identificadas, de entidades e empresas que representassem essas mesmas tendências em Portugal, tendências como mobilidade, inclusão financeira, economia circular e transição energética, nomeando estas entidades e procurando exemplos práticos da aplicabilidade destas tendências nos seus serviços e/ou produtos (ver Anexo 13).

Benchmark Tecnológico

O *benchmark* tecnológico foi um procedimento constante ao longo do estágio e insere-se na segunda fase do processo de inovação do banco, ou seja, a procura de *startups* e *Fintechs* através de incubadoras, fundos de investimento, universidades e da participação em eventos que reúnam *startups* e empresas com necessidades e soluções que se complementam.

Neste sentido, ficou como minha responsabilidade atualizar sempre que pertinente um documento que reúne o *benchmark* de *startups* do Cetelem, que contém todas as *startups* que têm alto potencial de colaboração com o banco, com informação que encontrasse via pesquisa *online* ou que fosse enviada ao departamento por outros elementos do Cetelem. Quando surgia uma nova *startup* ou *Fintech* eu estava encarregue de aprofundar a pesquisa sobre ela, de pesquisar em detalhe a sua proposta de valor e solução tecnológica, reunindo toda essa informação numa apresentação de *PowerPoint* e acrescentando ou atualizando a informação no dito documento que reúne informação sobre todas as *startups* que têm alto potencial de colaboração com o Cetelem.

No final do meu estágio, a pedido da minha orientadora do local de estágio e de forma a facilitar a integração de um novo estagiário após a minha saída, preparei um documento de “Passagem de Pasta”, onde reuni as principais tarefas que são esperadas da minha função relativamente aos diferentes ambientes em que uma pessoa neste cargo estaria envolvida, desde equipas, plataformas e eventos, a tarefas e metodologias de trabalho (ver Anexo 14). A criação de raiz deste documento, ainda que reaproveitando informações já existentes em documentação do departamento, permitiu-me resumir as principais tarefas que realizei ao longo do meu estágio e perceber o impacto que este cargo de estagiária teve nos resultados e conquistas do departamento.

A pesquisa e a procura para saber mais foram diárias no meu estágio pois, apesar de ser uma curiosa pelas tecnologias e pela inovação, não estava dentro destas temáticas, pelo que este cargo exigiu de mim uma dedicação e persistência na compreensão destes temas que foram essenciais ao desenvolvimento das minhas tarefas no Cetelem. Isto, não só desenvolveu o meu método de pesquisa e reforçou a minha curiosidade sobre estas temáticas, como ainda me permitiu adquirir conhecimentos e desenvolver aprendizagens relacionadas com a tecnologia, a inovação, o mundo digital, a comunicação, marketing, gestão de equipas e pessoas, gestão de expectativas e objetivos, entre tantas outras.

CONCLUSÕES

Os três meses de estágio no Cetelem foram, sem dúvida, intensivos, desafiantes e abundantes do ponto de vista da aquisição de conhecimentos. Aprendi e cresci muito, desde a aquisição de importantes conhecimentos ao desenvolvimento de capacidades fundamentais relacionadas com conteúdos da minha área de especialização, especificamente comunicação estratégica, marketing, comunicação interna, comunicação empresarial e *design*. Para além do impacto significativo que esta experiência de estágio teve no meu crescimento e desenvolvimento enquanto profissional na minha área de estudo, este permitiu-me ainda dedicar-me ao aprofundamento de uma área em muitos aspetos nova para mim, explorando conteúdos com os quais não estava familiarizada, especificamente todo o espectro de inovação e de transformação digital e tecnológica, tanto no caso específico do Cetelem como de todo o setor financeiro e, naturalmente, de outros setores da economia digital.

A transformação digital e tecnológica da banca é facilmente detetável, como é possível verificar no enquadramento teórico deste relatório, e representa um verdadeiro desafio para os bancos tradicionais. Ao longo do meu estágio pude verificar que o Cetelem aposta fortemente no seu processo de transformação digital através de variadas estratégias, desde a criação de equipas dedicadas à exploração de temas digitais e de oportunidades de colaboração que se possam traduzir na digitalização de processos internos ou de produtos e serviços do banco, ao incentivo de um ambiente de inovação propício ao desenvolvimento de novas ideias de negócio, produtos e ofertas. O facto de ter realizado o meu estágio numa entidade financeira de renome, a atuar em diferentes países e contextos, possibilitou-me uma maior abrangência no desenvolvimento deste relatório e um melhor entendimento sobre o funcionamento de grandes empresas e multinacionais, bem como sobre a complexidade da gestão interna do processo de inovação e a importância e papel fundamental da comunicação estratégica nesse processo.

Retiro muitos aspetos positivos desta experiência, mas destaco as pessoas com as quais me cruzei, que me acolheram e integraram como se de uma colaboradora se tratasse, com realce para a minha orientadora de estágio que me apoiou e acompanhou de perto em todo este processo de descoberta. Também as funções que realizei e as equipas e ambientes em que estive envolvida foram um ponto muito positivo do meu estágio, pois tive a oportunidade de realizar tarefas nas diversas etapas do caminho de inovação do banco e em diferentes contextos, o que enriqueceu muito a minha experiência.

O contexto pandémico que vivemos alterou o modo de organização e trabalho diário das empresas e entidades, que no espaço de meses tiveram de arranjar condições para permitir que os seus colaboradores trabalhassem remotamente mantendo a sua produtividade e motivação. O meu estágio no Cetelem foi realizado em contexto de pandemia, pelo que o teletrabalho foi uma realidade. Na minha perspetiva, com mais aspetos positivos do que negativos. A possibilidade de ficar em teletrabalho permitiu-me perceber as vantagens de evitar deslocações diárias, de ganho de tempo, do aumento da disponibilidade para estar em família, e da melhor conciliação do trabalho com o meu percurso académico. Por outro lado, o teletrabalho também apresentou alguns inconvenientes, nomeadamente a dificuldade em cumprir a hora de saída do trabalho, pois inconscientemente tornou-se mais fácil fazer horas extra, e também o contacto com as pessoas da empresa é diferente aquando do teletrabalho, deixamos de poder deslocar-nos à secretária do colega para resolver um assunto e passamos a ter de conciliar agendas, muitas vezes cheias, para resolver as questões necessárias através de reuniões *online*.

A diversidade e dinâmica das funções foi um elemento motivador deste estágio, porém, como em qualquer organização, a fluência de trabalho foi inconstante, pelo que existiram picos de trabalho em que surgiram muitas tarefas com elevado grau de urgência, momentos em que a gestão de tempo e priorização de tarefas se tornou mais complicada, devido também ao elevado número de reuniões remotas decorrentes do contexto de teletrabalho. O facto de ter sido necessário lidar com estes picos traduz-se numa grande mais-valia para o meu futuro profissional e pessoal, contudo desafiou também a minha capacidade de foco, pesquisa rápida, resolução de problemas e criatividade na obtenção de soluções. Uma das maiores dificuldades e desafios com que me deparei foi estar a par de todo o trabalho de inovação que a entidade tinha vindo a desenvolver até à data do meu estágio e de todos os conceitos e temas digitais e tecnológicos associados a isso.

Concluindo, o Cetelem é um ótimo exemplo da reposta eficaz que a banca tradicional pode e, em alguns casos, está a dar aos novos desafios que enfrenta, provocados pela transformação digital e tecnológica do setor financeiro. E o estágio curricular que realizei no Cetelem traduziu-se numa desafiante e enriquecedora experiência no mercado de trabalho, que me permitiu descobrir novas áreas de interesse, inclusive para o meu futuro profissional, e aplicar na prática conhecimentos e estratégias apreendidas ao longo do meu percurso académico.

BIBLIOGRAFIA

- Banco de Portugal. (n.d.). *Fintech* +. Consultado a 18 de novembro de 2021. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/page/fintech>;
- BNP Paribas. (2021). *BNP Paribas Group*. Consultado a 22 de maio de 2021. Disponível em: <https://www.bnpparibas.pt/en/bnp-paribas/bnp-paribas-group/>;
- BNP Paribas Portugal (2021). *Our Brands and Subsidiaries*. Consultado a 6 de junho de 2021. Disponível em: <https://www.bnpparibas.pt/en/bnp-paribas/brands-subsidiaries/>;
- Capgemini. (2019). *World Retail Banking Report*. Disponível em: <https://www.capgemini.com/es-es/wp-content/uploads/sites/16/2019/10/World-Retail-Banking-Report-2019.pdf>;
- Capgemini. (2020). *World Retail Banking Report*. Disponível em: <https://worldretailbankingreport.com/wp-content/uploads/sites/3/2020/06/World-Retail-Banking-Report-2020.pdf>;
- Cetelem. (2021a). *Compromissos*. Consultado a 19 de junho de 2021. Disponível em: <https://www.cetelem.pt/compromissos>;
- Cetelem. (2021b). *Crédito Responsável*. Consultado a 19 de junho de 2021. Disponível em: <https://www.cetelem.pt/credito-responsavel>;
- Cetelem (2021c). *História*. Consultado a 19 de junho de 2021. Disponível em: <https://www.cetelem.pt/quem-somos/historia>;
- Cetelem (2021d). *Sobre o Cetelem*. Consultado a 19 de junho de 2021. Disponível em: <https://www.cetelem.pt/sobre-o-cetelem>;
- Colin, N., Landier, A., Mohnen, P., & Perrot, A. (2015). “The Digital Economy”. *Notes du conseil d’analyse économique*, no 26(7), 1-12. Disponível em: <https://doi.org/10.3917/ncae.026.0001>;
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). “The digital transformation of the banking industry”. *Digital Economy Watch*, 1–10. Disponível no Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/291357544_The_digital_transformation_of_the_banking_industry;

- Deloitte. (n.d.). “What is digital economy? Unicorns, transformation and the internet of things”. Consultado a 15 de julho de 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digital-economy.html#>;
- EY. (2021). “Collaboration at the core: evolving partnerships between banks and FinTechs”. Consultado a 3 de janeiro de 2022. Disponível em: https://www.ey.com/en_nl/banking-capital-markets-transformation-growth/collaboration-at-the-core-evolving-partnerships-between-banks-and-fintechs;
- Grupo BNP Paribas (2020). *Documento de Registo Universal e Relatório Financeiro Anual*. Disponível em: <https://invest.bnpparibas/en/document/universal-registration-document-and-annual-financial-report-2020>;
- IBM. (2015). “Innovating banking Lessons from the world’s leading innovators”. Disponível em: <https://www.ibm.com/downloads/cas/EN91E92M>;
- Klus, M., Lohwasser, T., Holotiuk, F., & Moormann, J. (2019). “Strategic Alliances between Banks and Fintechs for Digital Innovation: Motives to Collaborate and Types of Interaction”. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, no 21(1), 1-23. Disponível em: <https://digitalcommons.pepperdine.edu/jef/vol21/iss1/1>;
- Liu, E., & Cuevas, A. (2021). “Stay Competitive in the Digital Age: The Future of Banks”. *IMF Working Paper*, 5-26. Disponível em: <https://doi.org/10.5089/9781513570051.001>;
- Liga Insights. (n.d.). “Saiba qual o papel das startups e como impactam diversos âmbitos”. Consultado a 23 de novembro de 2021. Disponível em: <https://insights.liga.ventures/inovacao/saiba-qual-o-papel-das-startups-e-como-impactam-diversos-ambitos/>;
- McKinsey & Company. (2020). “Seven ways for financial institutions to react to financial-technology companies”. Consultado a 15 de julho de 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/seven-ways-for-financial-institutions-to-react-to-financial-technology-companies#>;

- Omarini, A. (2018). "Banks and fintechs: how to develop a digital open banking approach for the bank's future". *International Business Research*, no 11(9), 23-36. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v11n9p23>;
- Pollari, I., & Raisbeck, M. (2017). "Forging the future - How financial institutions are embracing fintech to evolve and grow". Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ke/pdf/thought-leaderships/Forging-with%20bleeds.pdf>;
- Wewege, L., Lee, J., & Thomsett, M. (2020). "Disruptions and Digital Banking Trends". *Journal of Applied Finance & Banking*, no 10(6), 15-56. Disponível no Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/343050625_Disruptions_and_Digital_Banking_Trends.

ANEXOS

ANEXO 1: Carta de Avaliação do Estágio Curricular

Lisboa, 18 de janeiro 2021.

Objeto: Avaliação Inês Santos Silva pelo estágio realizado entre agosto e outubro 2020 no departamento *Innovation Management* na BNP Paribas Personal Finance (marca Cetelem)

Durante o seu estágio, a Inês demonstrou fortes qualidades de escuta, adaptação e proatividade. No nosso contexto de trabalho remoto, conseguiu apoiar temas estratégicos e críticos para o desenvolvimento da área de *Innovation Management*, como por exemplo:

- Criar toda a identidade de marca e o *set* de comunicação da *Innovation Factory* - estrutura dedicada a realização de testes (Provas de Conceito) com *Startups* nacionais e internacionais;
- Acompanhar o desenvolvimento da primeira Prova de Conceito realizada na *Innovation Factory* utilizando a metodologia *Agile Kanban*;
- Assegurar a animação *online* de uma comunidade de Jovens Digitais da empresa, através de diversas dinamizações utilizando ferramentas digitais (*Slack*, *Kahoot!*, *Escape Games*, Concursos, etc...);
- Preparar a participação de diferentes colaboradores no *Web Summit 2020*, assim como o *debrief* do mesmo.

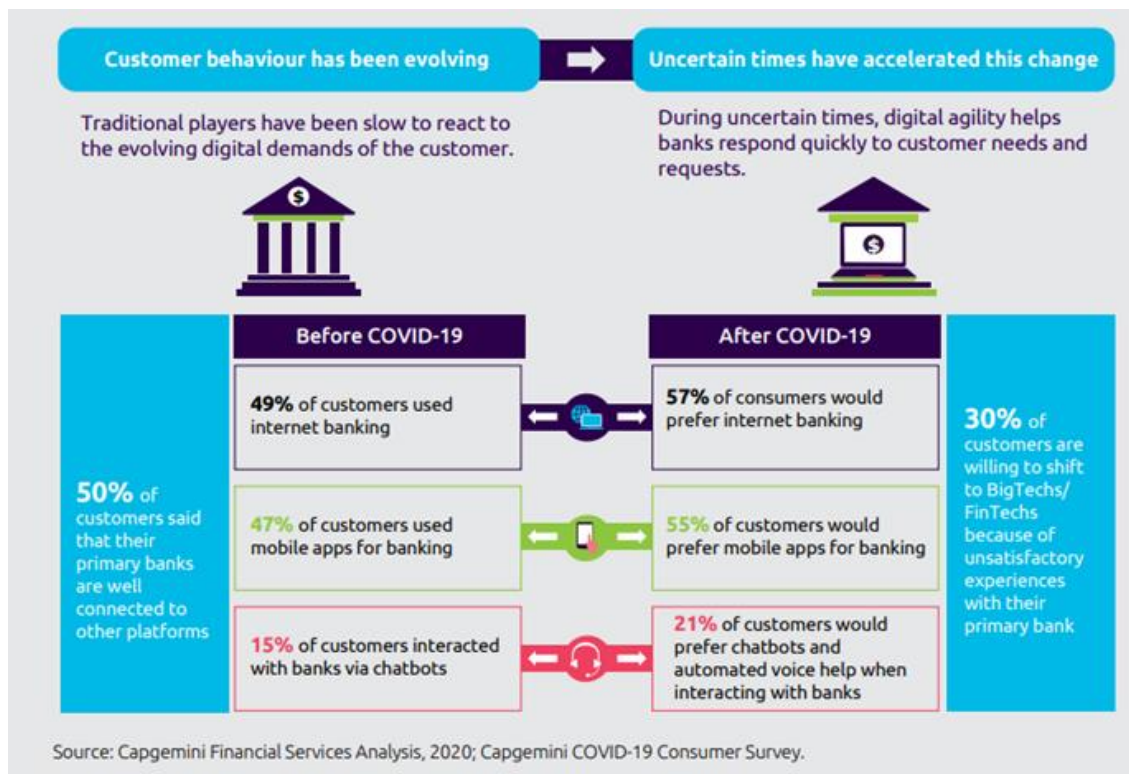
Assim, o profissionalismo e o foco da Inês durante estes meses foram essenciais para os ótimos resultados do departamento. A Inês é uma colaboradora muito valiosa e agradável, com um bom espírito de equipa e com uma capacidade de evolução muito forte, que recomendo altamente para funções dentro de áreas de Marketing e de Comunicação.

Avaliação global de estágio: 18/20.

Amélia Bandeira
Head of Research, Innovation Management & Customer Advocacy
BNP Paribas Personal Finance



ANEXO 2: Gráfico do *World Retail Banking Report* da Capgemini de 2020



ANEXO 3: Informação complementar sobre o Grupo BNP Paribas e o BNP Paribas Personal Finance

Grupo BNP Paribas

Ao longo dos anos o Grupo tem vindo a crescer internacionalmente com a aquisição de diversas marcas, nomeadamente o BNL em Itália, Fortis Banque na Bélgica e do BGL (Banque Générale du Luxembourg) no Luxemburgo, entre outras (Grupo BNP Paribas, 2020).

O Grupo apoia os seus clientes (particulares, associações comunitárias, empresários, Pequenas e Médias Empresas - PME, empresas e clientes institucionais) recorrendo a soluções que abrangem financiamento, investimento, poupança e seguro de proteção. Para o efeito, atua em dois grandes setores de atividade, especificamente o Retail Banking & Services e o Corporate & Institutional Banking (CIB) (BNP Paribas, 2021).

Retail Banking & Services, presente em mais de 60 países, agrupa as redes de banco de retalho e os serviços financeiros especializados do Grupo em França e a nível internacional. Este setor é constituído por duas áreas de intervenção, Domestic Markets e International Financial Services (Grupo BNP Paribas, 2020).

O polo Domestic Markets reúne as redes do banco de retalho do BNP Paribas nos países da zona euro (ditos domésticos), assim como áreas de intervenção especializadas. Entre os mercados domésticos estão França (Banque De Détail En France - BDDF), Itália (BNL Banca Commerciale), Bélgica (Banque De Détail En Belgique - BDDB operando sob a marca BNP Paribas Fortis) e Luxemburgo (Banque De Détail Et Des Entreprises Au Luxembourg - BDEL operando sob a marca BGL BNP Paribas). Por sua vez, nas áreas especializadas inclui-se o Arval, especialista em mobilidade e aluguer de automóveis a empresas e particulares, o BNP Paribas Leasing Solutions, oferece soluções de financiamento e de aluguer de equipamentos profissionais, o BNP Paribas Personal Investors, especialista digital de aforro e corretagem *online*, e a Nickel, oferece serviços bancários alternativos (Grupo BNP Paribas, 2020).

O polo International Financial Services agrupa diversas atividades ao serviço de uma vasta gama de clientes, tanto particulares, como privados, empresariais e institucionais. Entre essas atividades estão o International Retail Banking, isto é, os

bancos de retalho de 12 países fora da zona euro, onde desenvolve o modelo integrado do BNP Paribas ao serviço de clientes particulares, PME, profissionais e grandes empresas, o BNP Paribas Cardif, que oferece soluções de poupança e de proteção em 33 países, para segurar as pessoas, os seus projetos e os seus bens, o BNP Paribas Personal Finance, que é o nº 1 em financiamento a particulares na Europa, presente em cerca de 30 países, oferece uma gama vasta de empréstimos disponíveis nas lojas, concessionários de automóveis ou através dos seus centros de relações com clientes e da internet. Este polo inclui ainda 3 áreas de intervenção especializadas, líderes em gestão institucional e privada, nomeadamente, o BNP Paribas Wealth Management, o BNP Paribas Asset Management e o BNP Paribas Real Estate (Grupo BNP Paribas, 2020).

O CIB, presente em 56 países, oferece soluções personalizadas a clientes empresariais e institucionais nas áreas dos mercados de capitais, dos serviços de títulos, dos financiamentos, da gestão de riscos, da gestão de tesouraria e do aconselhamento financeiro (Grupo BNP Paribas, 2020).

A estratégia do CIB passa por fazer a ligação entre os clientes empresariais e os clientes institucionais, interligando as necessidades de financiamento das empresas com as oportunidades de investimento para os clientes institucionais. Para tal, o CIB tem como foco 3 grandes áreas de intervenção, Corporate Banking, com uma organização própria a cada região, Global Markets, que reúne o conjunto das atividades de mercado, e Securities Services, estruturadas em 3 grandes zonas geográficas, ocupando posições de topo na Europa, tendo uma forte presença nas Américas, assim como um negócio de rápido crescimento na APAC (Ásia-Pacífico) (Grupo BNP Paribas, 2020).

BNP Paribas Personal Finance

Sendo o primeiro ator especializado em crédito ao consumo na Europa, o BNP Paribas Personal Finance opera em cerca de 30 países de 4 continentes e conta com mais de 20 mil colaboradores. Conhecido nos diversos países em que atua por diferentes marcas comerciais como Cetelem em Portugal, Findomestic em Itália e AlphaCredit na Bélgica, o BNP Paribas Personal Finance comercializa uma gama completa de créditos a particulares, disponíveis através das lojas, concessionários automóveis e dos centros de relação cliente, *websites* e aplicações móveis (Grupo BNP Paribas, 2020).

O BNP Paribas Personal Finance aposta numa estratégia ativa de parcerias com cadeias retalhistas, construtores e distribuidores de automóveis, e-comerciantes e outras

instituições financeiras (bancos e seguros), demonstrando a sua capacidade de integrar serviços adaptados à atividade e política comercial dos seus parceiros (Grupo BNP Paribas, 2020).

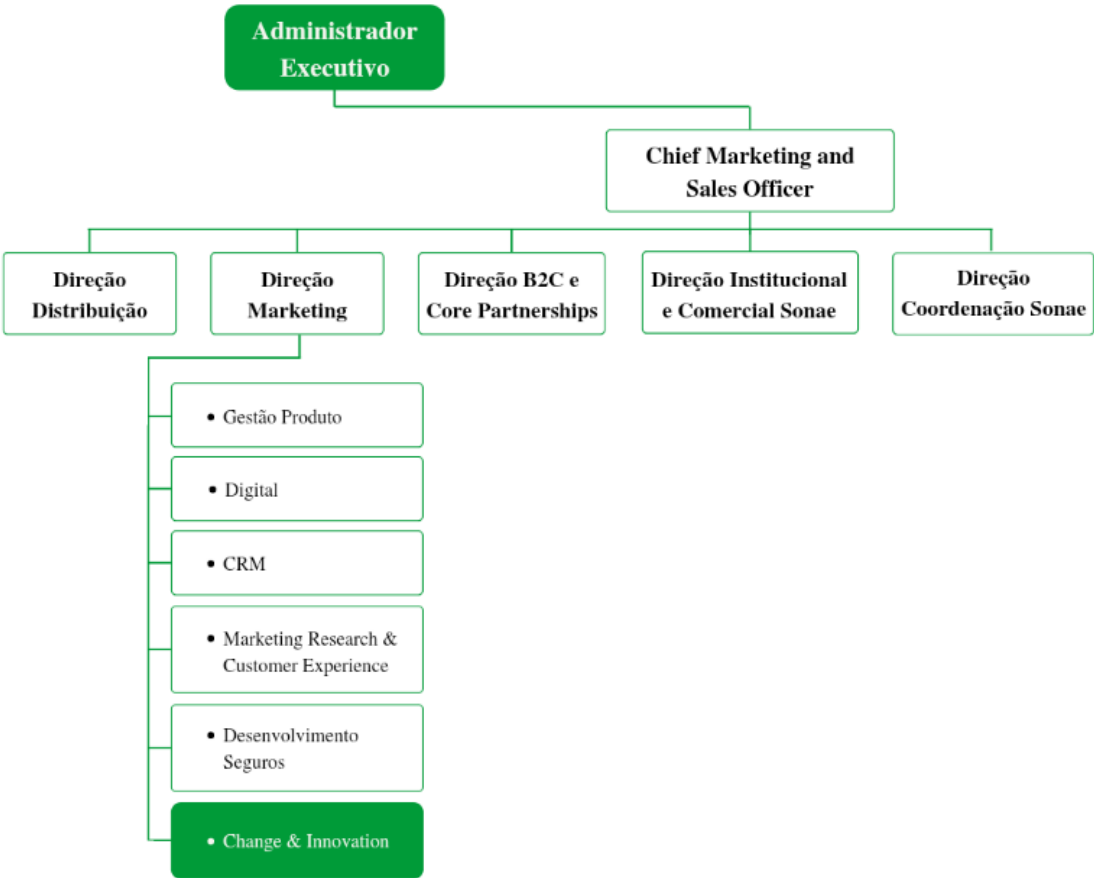
Fora do mercado doméstico, em alguns países, a área de intervenção está integrada na banca de retalho do Grupo BNP Paribas (Grupo BNP Paribas, 2020).

No contexto da crise sanitária resultante da pandemia de Covid-19, o BNP Paribas, para além de continuar a prestar um serviço de qualidade à distância, procurou readaptar-se às necessidades dos seus clientes, oferecendo soluções individualizadas para apoiar os mais afetados economicamente pela crise (Grupo BNP Paribas, 2020).

No caso específico dos clientes de serviços de seguros, o BNP Paribas Personal Finance acelerou o processamento de sinistros, assim como alargou a cobertura. A rápida resposta do BNP Paribas Personal Finance a este novo contexto pandémico, só foi possível graças à transformação digital iniciada em 2016. Esta transformação digital permitiu que 71% dos contratos em 2020 fossem assinados eletronicamente e que 89% dos extratos mensais fossem digitais (Grupo BNP Paribas, 2020).

No ano de 2020, a inovação permaneceu como ponto chave do seu desenvolvimento estratégico. O BNP Paribas Personal Finance recorre a diversas tecnologias de serviços de valor acrescentado, como por exemplo a Inteligência Artificial (IA) e a compreensão da linguagem natural (NPL), para fornecer aos seus clientes uma experiência diferenciada, integrada e harmoniosa (Grupo BNP Paribas, 2020).

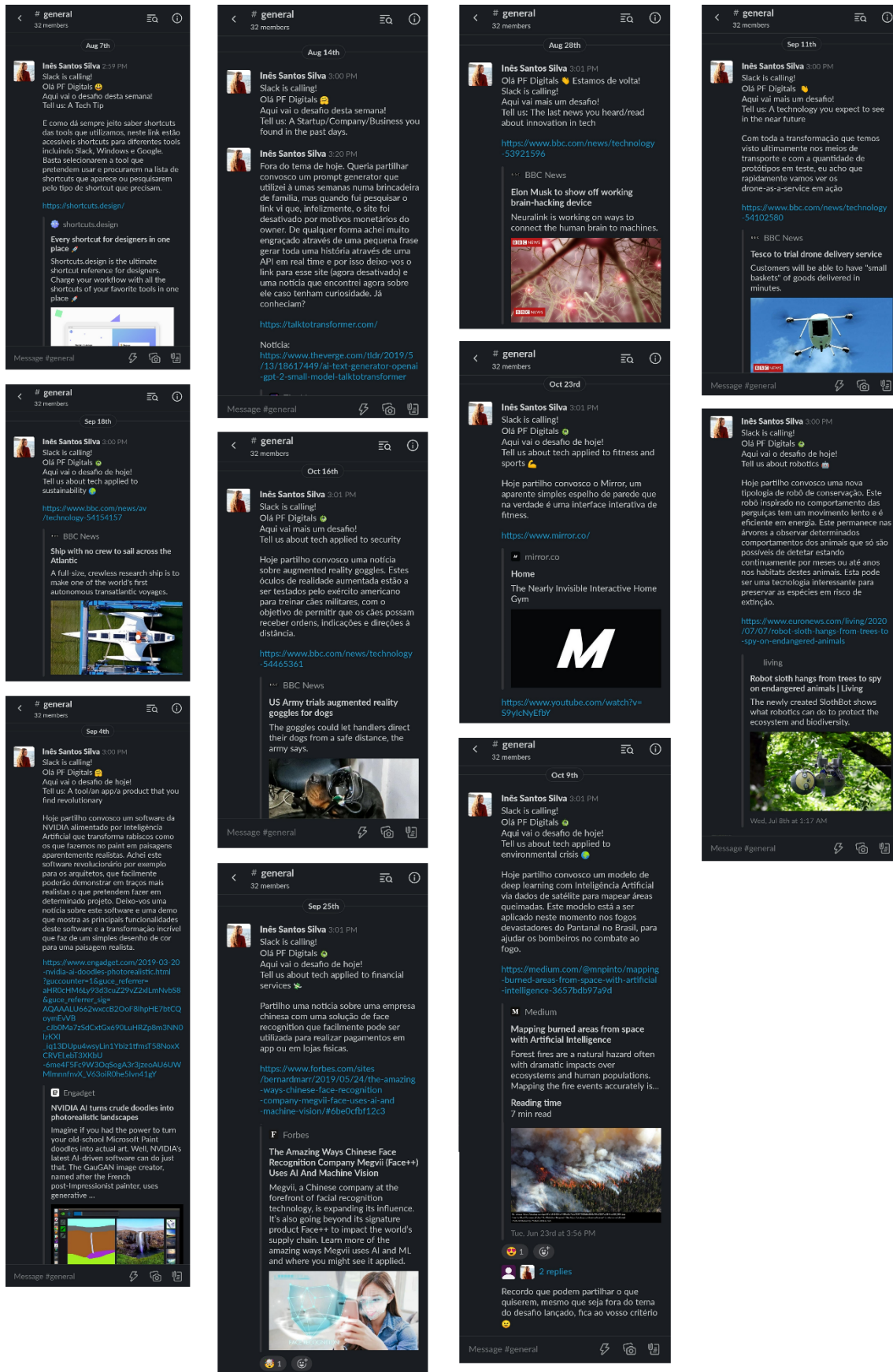
ANEXO 4: Organigrama do Cetelem adaptado



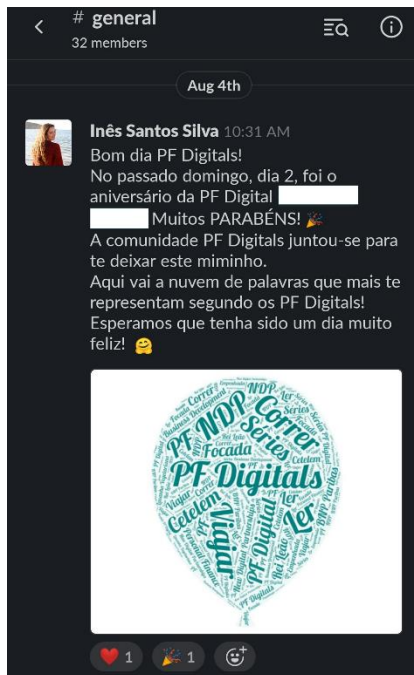
ANEXO 5: Exemplos de publicações de bom fim de semana no Slack



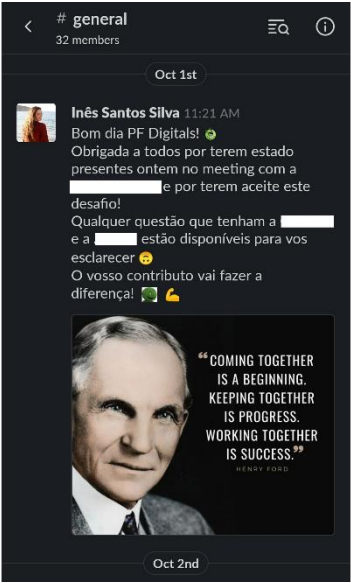
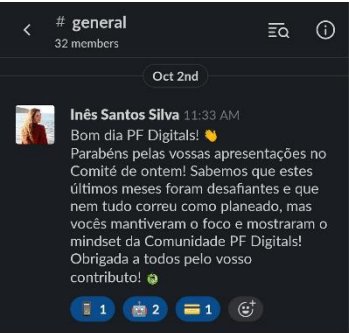
ANEXO 6: Exemplo de publicações do desafio *Slack is Calling!* no Slack



ANEXO 7: Exemplo de publicação de aniversário no *Slack*



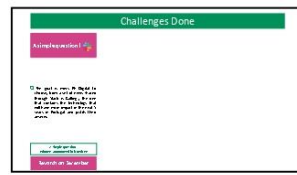
ANEXO 8: Exemplos de publicações no Slack



ANEXO 9: Plano de Comunicação/Animação *PF Digitals* adaptado



1



4



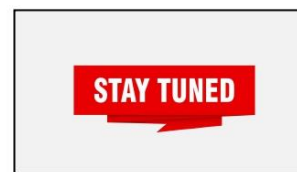
7



2



5



8

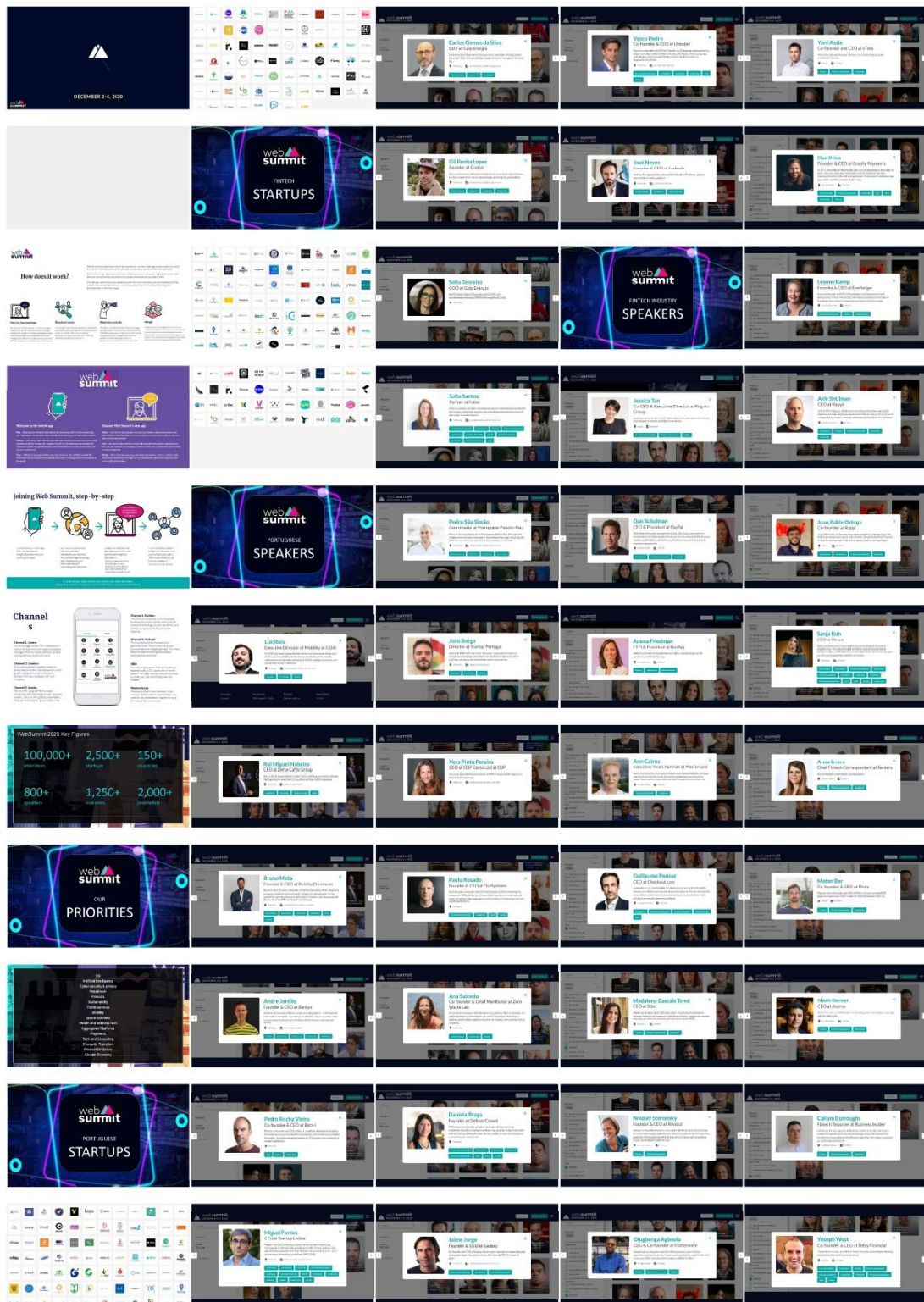


3



6

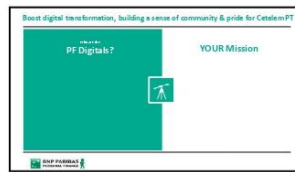
ANEXO 10: PowerPoint Briefing Web Summit 2020



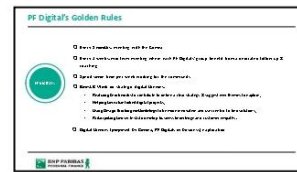
ANEXO 11: Template PowerPoint On-boarding adaptado



1



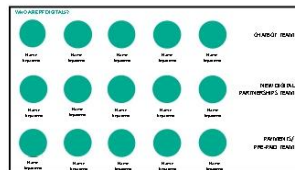
2



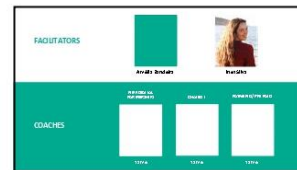
3



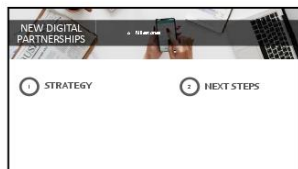
4



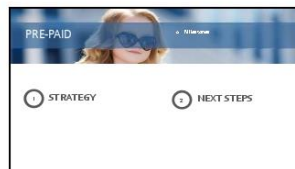
5



6



7



8



9



10



11

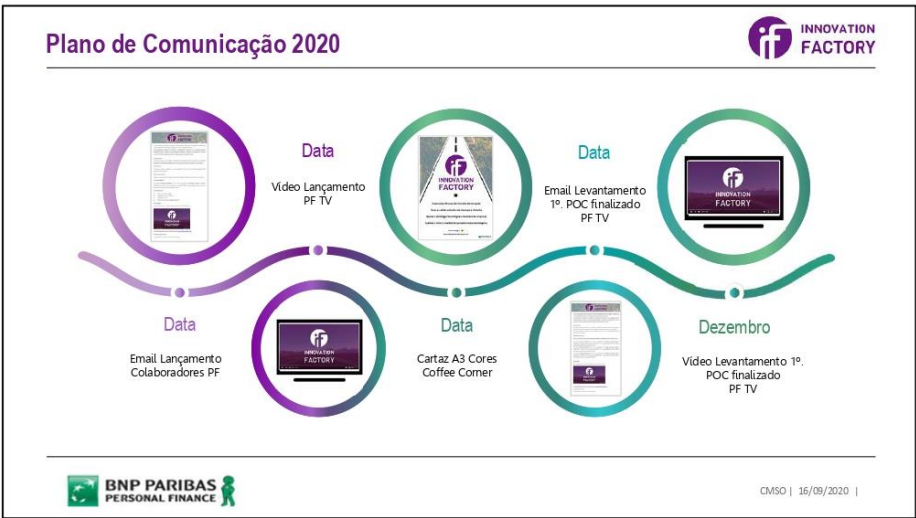
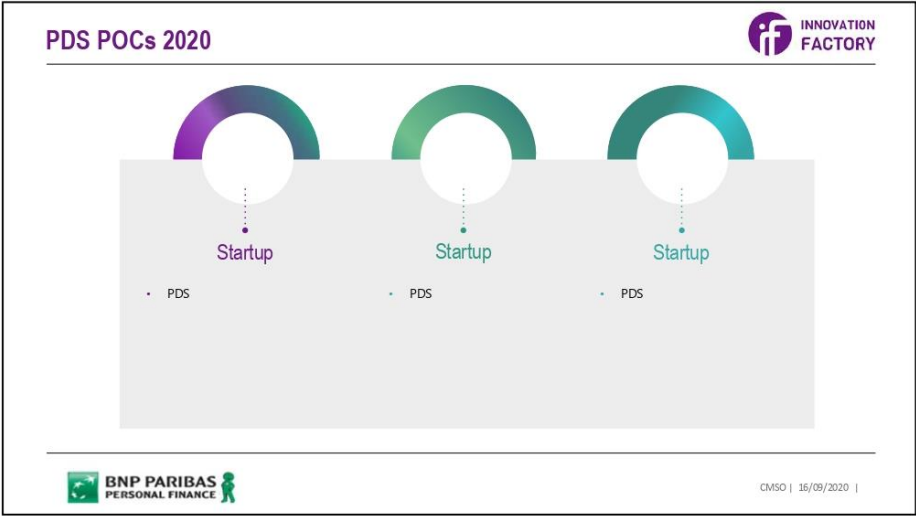


12



13

ANEXO 12: PowerPoint para apresentação na reunião com CMSO adaptada



ANEXO 13: Pesquisa de mercado para o Plano Estratégico do Cetelem adaptada

Market Trends benchmark update

Mobility	Financial Inclusion
Main players & offers in Portugal  Monthly plan enables Customers to use bicycles on a daily basis in Lisbon.  Single APP to access several modes (car, bicycle, taxi, scooters)  Via Verde Brisa ecosystem of mobility services: parking, hitchhiking, car sharing and an online service to plan the trip.  Engineering centre linked to projects to decarbonize mobility, reach space and explore the deep ocean. CEIIA is testing a platform to encourage the use of clean transport.  VW Group brand for the mobility of the future, offering advanced solutions in the fields of connectivity, electrical, autonomous and vehicle sharing.  Operator of charging stations of the public network MOBIL.E and developer of charging solutions for private spaces (companies and clients).  The MOBIL.T project aims to harmonize the different ticketing systems in the Lisbon Metropolitan Area (AML), promoting intermodal mobility.  Financial APP to support Customers, on financial spending management.  Digital banking app to enable P2P transfers, spending management and help to micro deposits.  Supports Customers to get entitled for microcredit.  Financial training portal, which provides information and useful tools to manage personal finances.  Through credit and investment services for small businesses, Raize promotes a sustainable and agile investment platform, encouraging users to make domestic savings and promoting financial education.  MBWAY allows you to generate MB NET virtual cards, make transfers to numbers not only national but also international and buy via mobile anytime and anywhere.  Financial management software with aggregated, qualified and independent information. Innovative functionality that facilitates communication between accountants and businesses.	

BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE

Market Trends benchmark update

Energy Transition	Circular Economy
Main players & offers in Portugal  EU 2018/2001 Directive transposed to Portugal use legislation regarding renewable energy autoconsumption  Environmental financial fund to support more sustainable buildings in Portugal.  Promotes solar panels with payment divided in 48 monthly instalments with 0% interest rate. Additionally, launched Planeta Zero proposition for Consumers.  With almost zero emissions and a pioneer in the use of smart grids, Iberdrola was in 2019 the electricity supplier with the highest net gain from customers in Portugal. It is one of the companies collaborating for solar power plants in one of the largest hydroelectric projects carried out in Europe, in the last 25 years.  Second largest player in electricity generation in Portugal, with a diversified portfolio of energy sources, which includes approximately 10% of the wind power generated nationally.  Responsible for the global management of the National Electric and Natural Gas System. It supports projects under the National Plan for the Energy Transition 2030 scope.  Main responsible of electronic devices recycling in Portugal. 2019: 1 ton of Cadmium + 1 ton of Copper returned to market.  Over 4% of fuel include residual materials from circular economy.  Refurbished smartphones are already a relevant SKU for major retailers in Portugal.  Collect food surplus in restaurants and distribute to the most needy.  Its production is based on 100% use of cork. It has a range of absorbents for oil and hydrocarbon spills.  Specialized in circular economy of technological products, sells reconditioned used equipment.  It is based on a methodology of networks, markets, living laboratories and innovation agreements, through the collaborative work between entities and people, who apply the concept of circular economy, as well as the use of TIC and 3D technologies.	

BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE

ANEXO 14: Documento Passagem de Pasta



1



4



7



2



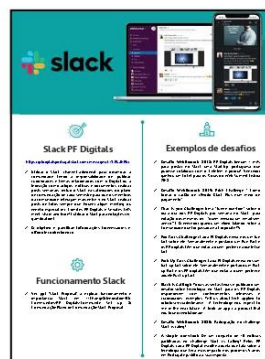
5



8



3



6



9