

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**OS IMPACTOS DA COVID-19 NO MERCADO FINANCEIRO DIGITAL
EM PORTUGAL**

EDSON DAHER DE LIMA JÚNIOR

OUTUBRO-2021

MESTRADO EM
ECONOMIA E GESTÃO DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**OS IMPACTOS DA COVID-19 NO MERCADO FINANCEIRO DIGITAL
EM PORTUGAL**

EDSON DAHER DE LIMA JÚNIOR

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DRA PATRÍCIA MARTINS

OUTUBRO-2021

*Em memória a minha avó
Coló, uma pessoa que me
ensinou que o maior
conhecimento da vida é
respeitar seus limites e
contemplar suas condições.*

API- Application Programming Interfaces

EY- Ernst & Young Building a Better Working World

IA- Inteligencia Artificial

NFC- Near Field Communication

OED- Oxford English Dictionary

OMS- Organização Mundial da Saúde

ONU- Organização Mundial da Saúde

PD- Plataformas digitais

PIB- Produto Interno Bruto

PDE- Plataformas digitais empresariais

AGRADECIMENTOS

Tenho muitas coisas a dizer e muito mais a agradecer, difícil seria não lembrar de todas as pessoas que de forma direta e/ou indireta colaboraram e foram fundamental para o desenvolvimento deste trabalho e deste mestrado em específico.

Foram tempos de muitas dificuldades, muita perseverança e muita força de vontade para chegar até aqui neste resultado, que se conclui com essa tese de mestrado. Gostaria muito de agradecer a companhia de todos os colegas de mestrado, que de certa forma foram essenciais para conseguir vencer as dificuldades do dia a dia, agradeço também a minha orientadora professora Patrícia Martins pela disponibilidade e profissionalismo que sempre teve na orientação desta pesquisa.

Tenho gratidão por meus familiares que estão no Brasil, sempre torcendo e colaborando para o meu melhor, em especial a minha mãe e meu pai, que sei que sempre posso contar. Também gostaria de agradecer em especial aos colegas Leonardo e António que sempre estiveram presentes não só como colegas, mas como grandes amigos durante o convívio de uma experiência de imigração. Também não poderia deixar de citar minha amiga Barbara, pelas diversas conversas e aventuras durante todos esses anos, a Fernanda minha amiga e parceira que me ajudou muito durante todo o processo de mestrado, acreditando sempre no meu potencial e sempre me motivando e ajudando muito. Ao Fernando, que esteve ao lado dando forças nos momentos em que eu mais achava que não iria conseguir. Essas pessoas que fizeram dos meus dias em Portugal mais felizes e mais fáceis para sempre prosseguir.

“A arte de traçar um objetivo está na capacidade de viver o caminho, pois o caminho determina a qualidade concreta da realização do objetivo”. Agradeço de forma geral a todos aqueles que torceram sempre por minha felicidade e sucesso, pois de forma ou de outra eu recebi toda essa vibração. A gratidão neste momento é o sentimento que me define.

RESUMO

O mundo está acompanhando uma transformação do setor financeiro, pois o serviço burocrático da banca tradicional agora pode ser feito com facilidade e agilidade do próprio telemóvel em sua grande parte. As *Fintechs* têm uma participação em evidência nessa transformação e revolução no setor financeiro digital, embora ainda se tem poucos estudos concretos sobre o tema, talvez pela complexidade e dimensão que o setor financeiro ocupa na esfera digital. Neste contexto, acompanhamos o mundo a fazer confinamento em suas casas, devido a crise sanitária mundial, causada pelo COVID-19 que teve início no fim do ano de 2019.

Devido ao confinamento o mundo desacelerou, incluindo suas relações sociais, económicas e gerais. Neste período o que se pode notar, foi que as relações humanas continuaram principalmente através do mundo digital, embora seja muito recente para se verificar as reais consequências e proporções que a pandemia causou. Com o intuito de ajudar a suprimir esta necessidade de descobrir os caminhos adotados pelo setor financeiro durante o período desta crise sanitária, este estudo pretende compreender em quatro aspetos como as empresas do setor financeiro digital atuaram. Primeiro, define as plataformas digitais, onde acontecem as interações de todos os agentes do universo digital, a fim de identificar o ecossistema financeiro digital. Segundo, define as *FinTechs* e o espaço no qual estão a se destacar neste ecossistema. Terceiro, analisa o potencial crescimento do mercado digital no período de pandemia, buscando identificar possíveis relações com o crescimento financeiro digital e por fim, compreender através da análise de casos práticos, como algumas instituições que fazem parte do ecossistema financeiro digital, atuaram para dar continuidade as transações financeiras em escala digital no período pandémico.

A presente investigação foi desenvolvida tendo por base uma metodologia qualitativa, baseado em três entrevistas semiestruturadas com empresas que pertencem ao ecossistema financeiro digital de Portugal. A evidência empírica demonstrou que o mercado financeiro digital se expandiu durante o período de pandemia e que as *Startups FinTechs* tiveram um papel fundamental no processo da transformação do setor financeiro digital, aprimorando e adaptando as tecnologias utilizadas.

Palavras-chave: Plataformas digitais; FinTechs, COVID-19, ecossistema financeiro digital; parcerias empresariais; resiliência de mercado.

ABSTRACT

The world is following a transformation of the financial sector, because the bureaucratic service of traditional banking can now be done with ease and agility from the smartphone itself, for the most part. Fintechs have an evident participation in this transformation and revolution in the digital financial sector, although there are still few concrete studies on the subject, perhaps due to the complexity and dimension that the financial sector occupies in the digital sphere. In this context, we accompany the world in confinement in their homes, due to the global health crisis, caused by COVID-19 that began at the end of 2019.

Due to confinement the world has slowed down, including its social, economic and general relations. In this period, it can be seen that the human relationships continued mainly through the digital world, although it is too recent to verify the real consequences and proportions the pandemic caused. In order to help suppress this need to discover the paths adopted by the financial sector during the period of this health crisis, this study aims to understand in four aspects how companies in the digital financial sector operated. First, it defines the digital platforms, where the interactions of all the agents of the digital universe take place, in order to identify the digital financial ecosystem. Second, it defines FinTechs and the space in which they are excelling in this ecosystem. Third, it analyzes the potential growth of the digital market during the pandemic period, seeking to identify possible relationships with digital financial growth and, finally, to understand through the analysis of practical cases, how some institutions that are part of the digital financial ecosystem acted to continue financial transactions on a digital scale in the pandemic period.

The present investigation was developed based on a qualitative methodology, based on three semi-structured interviews with companies that belong to Portugal's digital financial ecosystem. Empirical evidence has shown that the digital financial market expanded during the pandemic period and that FinTech Startups played a key role in the process of transforming the digital financial sector, improving and adapting the technologies used.

Keywords: Digital platforms; FinTechs, COVID-19, digital financial ecosystem; business partnerships; market resilience.

ÍNDICE

Glossário.....	i
Agradecimento.....	ii
Resumo.....	iii
<i>Abstract</i>	iv
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. Plataformas Digitais (PD).....	3
2.1.1. Plataformas Digitais Empresariais (PDE).....	4
2.1.2. Ecossistemas Digitais- Visão Tecnológica, Economica e Organizacional	4
2.2. Fintechs.....	7
2.2.1. Definição de Fintechs	8
2.2.2. Mercados de Fintech	8
2.2.3. Plataformas Digital Fintech	10
2.2.4. Mercados Fintech em Portugal	11
2.3. Crescimento do Mercado Digital em 2020/2021.....	13
2.3.1. Expansão do comércio digital no período de confinamento.....	13
2.3.2. Expansão do Mercado Fincanceiro Digital no Período de Pandemia	15
3. Metodologia.....	17
3.1. Porquê entrevistas?.....	17
3.2. Seleção dos Entrevistados	18

3.3. Coleta e Validação da Informação	19
4. Resultados Empíricos	20
4.1. Apresentação das Empresas Entrevistadas	20
4.1.1. Digital A.....	20
4.1.2. Digital B	21
4.1.3. Digital C.....	21
4.2. Análise das Entrevistas.....	23
4.2.1. Quais foram as respostas do mercado digital ao COVID-19 no período de pandemia? Mudanças, contratações, dificuldades e decisões tomadas?.....	23
4.2.2. Como são as infraestruturas tecnológicas utilizadas pelas empresas? Houve mudanças tecnológicas adotadas no período de pandemia?	26
4.2.3. Qual a necessidade de ter parcerias entre as empresas do sistema financeiro digital?.....	28
4.2.4. Durante o período de pandemia, houve a necessidade de desenvolverem novos produtos e serviços ou novos processos?	30
4.2.5. Houve uma expansão e crescimento do setor financeiro digital e/ou das empresas financeiras digitais no período pandêmico?	31
5. Discussão	31
6. Conclusão, Limitações e Investigação Futura	37
7. Bibliografia	38
8. Anexo	41
A1. Guião da Entrevistas I.....	41
A2. Guião da Entrevista II	43
A3. Tabela 2.....	45

1.INTRODUÇÃO

Em meados do fim do ano de 2019 foi identificado o primeiro surto da doença respiratória causada pelo Corona vírus SARS- Cov-2, que causou efeitos dramáticos na economia mundial, nas atividades comerciais e nas relações humanas de todo o planeta Terra. A digitalização está ajudando muitas empresas a se adaptar e superar a situação atual causada pelo COVID-19.

O crescimento do uso da tecnologia no dia a dia de pessoas e empresas para enfrentar essa situação excepcional é uma evidência do processo de aceleração digital. Prevê-se que o impacto da digitalização seja transversal a cada área e que incentive o surgimento de novos produtos e serviços digitais, baseados no princípio da flexibilidade. Além disso, novas formas de trabalhar fomentarão a demanda por novos talentos, independentemente da localização geográfica das pessoas.

Temos que por vez, acreditar que em momentos de catástrofes em nossa sociedade o capitalismo se apropria historicamente de se transformar e se adaptar a novas formas de acontecer, naturalmente evolucionista, transmutando, destruindo o antigo e criando o novo. Este processo de destruição criativa é o fato essencial sobre o capitalismo, movimentado por novos consumidores, novos bens, novas formas de produção, novos mercados, sobre novas formas de organização industrial (Schumpeter, 1942).

O tema deste estudo se relaciona com as formas de adaptação de mercado em períodos de transformação, como as *FinTechs* que se caracterizam por disponibilizar serviços que ainda não são oferecidos pelos bancos tradicionais, como pagamentos móveis e financiamentos simples, produtos, serviços e instrumentos que podem ser facilmente padronizados e automatizados (Dapp, 2014). O próprio mercado das *FinTechs* já se relaciona com destruição criativa, pois está a transformar o sistema financeiro de forma disruptiva, trazendo um novo mercado para o setor financeiro na espera digital.

Como questões de investigação o ponto focal deste trabalho, pode-se destacar:

- Quais foram os impactos de situações contextuais adversas, como a pandemia do COVID-19, no mercado financeiro digital e todos os agentes envolvidos deste mercado?

- Houve um aumento das plataformas digitais dos serviços financeiros digitais, devido ao confinamento causado pelo Covid-19?

Por fim, o objeto de estudo deste trabalho incide sobre como o mercado financeiro digital, incluindo as *FinTechs*, as plataformas digitais, os bancos e todos os agentes do ecossistema financeiro digital, contribuíram para manter as transações financeiras a funcionar por meios digitais no período de confinamento causado pelo COVID-19.

Ainda é cedo para mensurar à proporção que se teve o mercado financeiro digital no período da pandemia, sendo que o período pandémico ainda não terminou por completo. Mediante as evidências que o próprio confinamento mundial obrigou as pessoas a trabalharem em casa e inclusive realizar a maior parte de suas transações financeiras através da internet e dos telemóveis, o intuito deste trabalho é começar a identificar qual foi o papel das instituições financeiras que utilizaram de suas bases tecnológicas para manter as relações financeiras no mercado, e servir de base para identificar as reais consequências que o COVID-19 trouxe para o mundo digital e em específico aos serviços financeiros digitais.

Para atingir os objetivos propostos, esta dissertação é composta de seis capítulos. O primeiro capítulo contempla a presente introdução sobre o tema e os principais elementos da investigação. O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura, com análise da literatura existente sobre Plataformas digitais e ecossistemas, *FinTechs* e uma análise sobre o crescimento do mercado digital no período do ano de 2020 a 2021. O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa adotada. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos através da pesquisa. O quinto capítulo apresenta a discussão dos resultados encontrados face à literatura consultada. O sexto capítulo contempla a conclusão do estudo e investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo é dedicado ao enquadramento teórico do tema abordado neste trabalho: As estratégias adotadas pelas Fintechs no âmbito das plataformas digitais e ecossistemas digitais, para a sua consolidação no mercado financeiro e as suas mudanças de comportamento a partir de um cenário de pandemia causado pela COVID-19, que pode ter permitido uma aceleração do crescimento do setor financeiro digital.

2.1. Plataformas Digitais (PD)

Nos últimos anos temos visto cada vez mais um crescimento do mercado que envolve as plataformas digitais, o qual se deve ao sucesso em que se destacam as maiores empresas da atualidade que atuam no mercado através das suas plataformas digitais.

Atualmente, o *Oxford English Dictionary* (OED) regista 15 usos diferentes sobre a etimologia do termo “plataforma”. Inicialmente, as plataformas foram identificadas como *two-sided markets*, ou seja, um mercado com externalidades de rede, classificado como sendo um mercado de dois lados, em que as plataformas podem efetivamente subsidiar de cruzamentos entre diferentes categorias de utilizadores finais que são partes de uma transação (Rochet e Tirole, 2003).

Num segundo momento, verifica-se que existem interações de mais de dois grupos de clientes, sendo assim, *multi-sided platforms* ou mercado de vários lados (Armstrong, 2006; Caillaud & Jullien, 2003; Evans, 2003; Evans & Schmalensee, 2016; Hagiu & Wright, 2015).

Parker (2016), define que as PDs são um conjunto de recursos digitais que incluem serviços e conteúdos que permitem interações de criação de valor entre produtores e consumidores externos. São infraestruturas digitais, que são os recursos de computação e rede que permitem que vários interessados combinem as suas necessidades.

Resumidamente e de uma forma bem completa, Simões (2018) define que as PDs correspondem a mercados de dois ou mais lados. As empresas foram definidas como negócios digitalmente capacitados, visando proporcionar um espaço virtual para que diferentes tipos de clientes se reunissem.

2.1.1 Plataformas Digitais Empresariais (PDE)

De acordo com Constantinides, Henfridsson e Parker (2018), as empresas de PD têm, no seu curto histórico de existência, uma grande representatividade para o mercado atual. As grandes empresas consolidadas no mercado à séculos, têm mobilizado cada vez mais para atuar com plataformas digitais, procurando melhorar os seus desempenhos. Estão a atravessar um processo de plataformatização.

A ideia de criar um espaço virtual onde diferentes tipos de clientes se possam relacionar, pressupõe que, serem colocados juntos e orquestrados numa plataforma é mais vantajoso do que transacionarem de forma independente. Esta vantagem, também está relacionada com os custos de transação que são reduzidos através das plataformas digitais empresariais (Constantinides, Henfridsson e Parker, 2018).

Os principais ativos das plataformas digitais são as informações e interações. A relação entre as duas representa o valor que determinará a vantagem competitiva entre as plataformas digitais empresariais (Parker, Alstyn, & Choudary, 2016).

Nas instituições financeiras a situação não está a ser diferente. Com os novos modelos de negócio que geram valor baseados em plataforma digitais, Internet, demonstra que a economia global tem sofrido mudanças profundas (GLOVA et al., 2014).

2.1.2 Ecossistemas Digitais- Visão Tecnológica, Económica e Organizacional

Uma plataforma não é unicamente digital, ela pode obter vários tipos de interações ao envolver máquinas, empresas, pessoas, entre outros num espaço físico. O valor das plataformas está na sua adoção, quanto mais empresas e utilizadores tiver a plataforma, maior será o seu valor para a empresa, que tem a sua propriedade, assim como para as outras organizações que a utilizam, isso ocorre porque existem mais incentivos para se juntarem ao ecossistema e adicionar as suas próprias inovações complementares (Gawer & Cusumano, 2014).

Neste contexto, uma definição de amplitude teórica de forma sucinta sobre os ecossistemas digitais é definida por Valdez-De-Leon (2019):

“loose networks of interacting organisation that are digitally connected and enabled by modularity, and that affect and are affected by each other’s offerings” (Valdez-De-Leon, 2019, p. 44).

Ao longo da era industrial moderna, as indústrias foram organizadas como cadeias de valor lineares. Isso deu origem a organizações e gigantes verticalmente integrados, que foram projetados de forma a controlar totalmente a cadeia de valor, onde o objetivo era obter economias de escala que criariam uma importante vantagem competitiva. Atualmente, parece que o modelo de mercado que se baseia em ecossistemas digitais, ainda é sustentado por poucos estudos científicos sobre a proporção e funcionamentos desses ecossistemas. Podemos perceber que ocorre um afastamento da criação de valor por meio da cadeia de valor integrada de apenas uma empresa, em direção à criação de valor por muitas empresas habilitadas e orquestradas por uma plataforma (Valdez-De-Leon, 2019).

Valdez-De-Leon (2019) exemplifica que o surgimento de ecossistemas digitais significa o declínio da importância das cadeias de valor e, ao mesmo tempo, a crescente importância dos ecossistemas digitais e o seu funcionamento.

Os ecossistemas digitais estão a funcionar e sugerem que os ecossistemas de negócios criam valor para o consumidor final tanto quanto para os proprietários da plataforma e, a relação simbiótica que permite que outras pessoas, como desenvolvedores de *software*, criem produtos nas suas plataformas. Os desenvolvedores têm potencial para fortalecer o ecossistema dos proprietários das plataformas, dando uma vantagem coletiva sobre as redes concorrentes, assim, o valor é criado mutuamente para o consumidor final, como para o proprietário da plataforma e os agentes participantes do ecossistema. Como todos são beneficiados desta interação acabam por gerar o incentivo necessário para continuarem a participar neste progresso de forma contínua (Iansiti & Levien, 2004).

Um ecossistema é mais do que um conjunto de parcerias, por o mesmo se tratar de uma rede de colaboradores independentes que interagem para criar valor mútuo, existe uma atmosfera de interdependência entre os parceiros no ecossistema, ou seja, todos os parceiros compartilham o mesmo interesse e os parceiros individuais apenas terão sucesso se o ecossistema for bem-sucedido (Iansiti & Levien, 2004).

A governação tem um papel fundamental no sucesso das plataformas, visando uma maior estrutura tecnológica para as empresas que adotam a inclusão do mundo digital, e procura uma abordagem com base em 4 alavancas distintas; os Objetivos da Empresa, design e propriedade intelectual, relação com atores externos e a organização interna, que é possível observar com mais detalhes na tabela 1 em anexo deste trabalho (Gawer e Cusumano,2014).

A gestão de PD apresenta novos desafios e oportunidades, uma vez que as organizações devem continuar a responder e a alavancar um conjunto cada vez maior e mutante de recursos de plataformas de produtos e serviços complementares, bem como uma infraestrutura digital em evolução com processos de trabalho relacionados (Rolland, Mathiassen, & Rai, 2018).

O sucesso de uma PD está na gestão e execução de todos os processos envolvidos. As *Application Programming Interfaces* (API) são os blocos de construção do ecossistema digital, elementos que definem a abertura e a modularidade da plataforma. É inviável projetar API para todos os propósitos, mas deve haver uma estratégia e um foco bastante claro do ecossistema que a API pretende servir, pois ela já vai proporcionar uma indicação do modelo de receita da plataforma, incluindo preços e suporte aos desenvolvedores (Valdez-De-Leon, 2019).

As comunidades de participantes envolvidas, devem ser capazes de desenvolver produtos e serviços baseados nos recursos da plataforma (API). Estabelecer um modelo de propriedade intelectual claro e justo, possibilitando lucrar com os seus desenvolvimentos; abrir a plataforma recetiva à inovação; permitir a troca de ideias e fomentar a colaboração; manter atenção também a *feedbacks* e aprimorar a plataforma com base no seu ecossistema. (Valdez-De-Leon, 2019).

Quanto mais rápido o ecossistema desenvolve uma reputação positiva, entre os desenvolvedores, maiores as oportunidades de outros serem atraídos e mais difícil será para os concorrentes replicarem os benefícios da comunidade. (Valdez-De-Leon, 2019).

Os produtos e serviços iniciais que são colocados na plataforma geralmente devem ser disponibilizados e definidos pelo líder da plataforma, embora se deva valer da força da comunidade, de parcerias e de desenvolvimentos conjuntos com e entre os desenvolvedores. Isto demonstrando o comprometimento para com o ecossistema, e criando uma motivação de forma que os utilizadores entrem na plataforma para dar início ao efeito de rede (Valdez-De-Leon, 2019).

Além disso, o suporte técnico é essencial para o bom funcionamento das plataformas, incluindo *marketing* e operações, portais dedicados com *Software Development Kits*, documentações e outros formulários *online*. Autosserviços e suporte das partes, como fóruns *online*, agregam valor à plataforma. Certificações de *apps*, melhores práticas de *design* de produtos e serviços e, canais para o mercado através de um *Marketplace*, são funções de suporte importantes (Evans & Schmalensee, 2016).

É possível concluir que, planear um modelo de receita, que nem sempre será o único, deverá ser adaptado ao lado do mercado ao qual se atende e deve estabelecer a forma de gerar e disponibilizar receitas, incentivando os participantes a juntarem-se ao ecossistema num estágio inicial ao mesmo tempo que reduz risco de inovação. Diversos parceiros serão atraídos por um modelo de divisão de receita, enquanto outros podem preferir um modelo de licenciamento ou *royalties* fixos.

2.2 *Fintechs*

A revolução da Internet no início de 1990 provocou diversos avanços tecnológicos, impactando e promovendo o desenvolvimento de diversos setores, incluindo o setor financeiro, o qual se tornou o maior comprador de Tecnologia da Informação (Arner et al., 2015). Impulsionada por essa evolução surgiu a FinTech, termo utilizado para designar serviços financeiros aptos por tecnologia (Anne-Laure, 2019). *Start-ups* de *FinTechs* são as mais recentes inovações do setor financeiro, enquanto os serviços de bancos tradicionais baseados em FinTech lutam para acompanhar esse fenómeno (Rau et al., 2017).

2.2.1 Definição de FinTechs

O termo *FinTech* é uma abreviatura para as empresas de tecnologia financeira (Rau et al., 2017), uma solução de serviços financeiros característicos da era digital (Arner et al., 2015). Os avanços tecnológicos proporcionaram ao consumidor otimizar diversas tarefas, as quais anteriormente requeriam tempo excessivo, mas se for analisado sob a ótica da era atual, o tempo tem se demonstrado escasso e precioso (Dapp, 2014).

“FinTech characterizes the usage of digital Technologies such as the Internet, mobile computing, and data analytics to enable, innovate, or disrupt financial services. FinTech start-ups are newly established businesses that offer financial services based on FinTech” (Rau et al., 2017, p. 247).

A *FinTech* é uma modalidade de inovação financeira (Zavolokina, Dolata, & Schwabe, 2016), que se caracteriza pelo uso de tecnologias que permitem realizar serviços financeiros através da internet, com auxílio de dispositivos eletrônicos móveis, 24 horas por dia, como a gestão de ativos, empréstimos e seguros (Rau et al., 2017). As *FinTechs* estão a revolucionar o setor financeiro digital, pois tem significado para milhares de pessoas, o aumento da qualidade de vida, devido a esta tecnologia ter trazido economia do tempo, redução de custos, maior eficiência e flexibilidade, inovação, melhoria de processos, etc (Dapp, 2014; Zavolokina, Dolata, & Schwabe, 2016).

2.2.2 Mercados de FinTech

Os mercados *FinTech* surgiram principalmente como uma solução para os ‘aborrecimentos’ recorrentes provocados pelos bancos tradicionais, como as limitações de atendimentos em horários e locais específicos (agências bancárias), a não disponibilização de determinados serviços financeiros úteis e, a escassez de tempo. Frente às facilidades proporcionadas aos consumidores, os aplicativos inteligentes, desenvolvidos para os *smartphones* e *tablets* têm se tornado o meio de interação para realizar as mais variadas atividades (pagamentos de contas, compras de vestuário, alimentos e demais utilidades do lar, entre outras atividades) (Dapp, 2014).

De acordo com a pesquisa realizada pela *Ernst & youg Building betthr Working World* (EY) sobre as tendências de adoção de *FinTech* no ano de 2019, 75% de um total de 27.000 consumidores e de 27 mercados globais, já usaram algum serviço de transferência ou pagamento da *FinTech*; 96% dessa amostra de consumidores relataram que tinham conhecimento da existência desses tipos de serviços (EY, 2019).

A Tecnologia Financeira também tem como mola propulsora a economia de papel, a regulamentação e o avanço da tecnologia da informação (Lee & Shin, 2017). Alguns eventos económicos negativos como condições macroeconómicas instáveis e empresas em falência provocaram a falta de confiança e incerteza no consumidor, principalmente após a crise financeira global, o que deu mais oportunidades ao desenvolvimento da *FinTech* (Zavolokina, Dolata, & Schwabe 2016; Monteiro & Azevedo, 2021).

Devemos destacar que a *FinTech* se caracteriza por disponibilizar serviços que ainda não são oferecidos pelos bancos tradicionais, como pagamentos móveis e financiamentos simples, produtos, serviços e instrumentos que podem ser facilmente padronizados e automatizados (Dapp, 2014). Assim, diante dessa concorrência, os bancos estão a ser impulsionados a realizar também essas ofertas digitais para garantir que se mantêm no mercado, entretanto, os mesmo têm encontrado sérias dificuldades, como o considerável gasto de recursos, que lhes possibilita o desenvolvimento de ofertas digitais através das plataformas da Internet (Dapp, 2014; Anne-Laure, 2019).

Nesse sentido, diante da aceitação dos mercados *FinTechs*, continuamente mais empresas estão a surgir ou a inovar nesse ramo. Uma das consequências positivas que se pode destacar deste crescimento, ainda que, 60% dos consumidores preferam utilizar os serviços em uma plataforma única (EY, 2019), é a vasta gama de instituições financeiras disponíveis para suprir as suas necessidades, que permite aos consumidores realizarem os serviços de acordo com o seu interesse, (empréstimo numa instituição, pagamentos em outra instituição, hipoteca em outra, etc.) (Lee & Shin, 2017). Soma-se ao fato que, conforme os consumidores emitem os *feedbacks*, em tempo real as empresas realizam os ajustes necessários dos serviços que oferecem (Anne-Laure, 2019).

As *FinTechs* estão a emergir num mercado onde os utilizadores da Internet estão a crescer de forma exponencial e, de forma semelhante a procura por serviços e informações interativas e móveis, aos quais as agências bancárias tradicionais não estão aptas momentaneamente para atender (Dapp, 2014).

Relativamente aos pontos fracos das *FinTechs* destacam-se as barreiras existentes para a oferta de produtos financeiros complexos e personalizados, os quais necessitam de especializações, conforme determinam as normas reguladoras, estando, inclusive, sujeitos a fiscalização ou concessão de licenças (Dapp, 2014; Anne-Laure, 2019); e ainda, capitalistas de riscos que estejam dispostos a financiar a expansão da *FinTech* (Anne-Laure, 2019).

Entretanto, o mercado de *FinTechs* tende a crescer e ser a principal ferramenta no futuro, isso porque, nas próximas décadas a geração do milénio (consumidores experientes em tecnologia) será a maior parte da população, impulsionando esse tipo de serviço (Lee & Shin, 2017). À vista disso, 64% de consumidores em todo o mundo já adotaram as *FinTechs* como negócios convencionais (EY, 2019).

2.2.3 Plataformas Digital *FinTech*

O acesso à Internet possibilitou aos clientes obterem informações sobre todos os produtos e serviços bancários padronizados, restando apenas aos bancos tradicionais serviços de consultoria ou outros personalizados. As plataformas digitais *FinTech* permitem a disponibilização de serviços e produtos aos clientes de forma mais rápida e prática, minimizando os custos das transações (Monteiro & Azevedo, 2021). Devido à facilidade e ao baixo custo das mesmas, novos concorrentes, não bancários, estão a iniciar-se nesse mercado (Dapp, 2014). Empresas de cartão de crédito e de telecomunicações são exemplos de tipos de segmentos que estão a intensificar a participação nessa área (Dapp, 2014).

Sistemas digitais estão a ser desenvolvidos para que as transações, como transferências de fundos e pagamentos de contas, possam ser realizadas em locais onde não há ou em que seja escassa as conexões de internet (Anne-Laure, 2019).

Outros exemplos de *start-ups* de *FinTech* reconhecidas no mercado são a Wise, antiga *TransferWise*, e a *Wealthfront* que oferecem a possibilidade de transferências internacionais de dinheiro e gestão de património privado, tendo um nível de baixo custo. Contudo existem outras *start-ups* que oferecem gestão de contas, poupança, financiamento coletivo, e outros serviços relacionados (Rau et al., 2017).

Quanto aos modelos de negócios implementados por meio da *FinTech*, Lee e Shin (2017) e EY (2019) identificaram as seguintes modalidades: pagamentos e transferências de dinheiro, poupança e investimentos, financiamento, serviços de empréstimos, mercado de capitais e seguros. Das modalidades acima descritas, pagamentos e transferências de dinheiro são as mais utilizadas pelos consumidores. Em seguida, apresenta-se a poupança e os investimentos, conforme a pesquisa realizada pela EY (2019).

Em 2015 a aceitação e utilização da modalidade de pagamentos e transferências de dinheiro era de 18%, subindo para 50% em 2017 e, 75% em 2019. Este resultado revela um crescimento de 57% na aceitação e utilização da modalidade de pagamentos e transferências de dinheiro em apenas 4 anos, nos 27 países em que foi realizada a pesquisa (EY, 2019).

Face ao crescimento do uso das plataformas digitais *FinTech*, empresas como *Amazon*, *Apple*, *Google*, *Facebook* e *WhatsApp* têm procurado desenvolver meios para oferecerem serviços de pagamento online através das suas plataformas, utilizando a tecnologia de conectividade sem fios *Near Field Communication* (NFC), que permite a comunicação e troca de informação entre dispositivos em contato ou numa distância bem próxima. Serviços financeiros, como empréstimos, também estão a ser disponibilizados através do uso de algoritmos, estes são alimentados por um conjunto de dados, que analisa o histórico financeiro do cliente, assim como a realização de pagamentos das faturas em dia, tipos de livros comercializados na *Amazon*, etc (Dapp, 2014).

Entretanto, o mercado de *FinTech* é uma realidade para diversos países. Os resultados dispostos, foram obtidos através da pesquisa bienal de tendências de adoção de *FinTech*, realizada pela EY (2019). Conforme se denota, a China ocupa a primeira posição em percentagem de utilizadores de *FinTech*.

2.2.4 Mercados Fintech em Portugal

Os mercados *Fintechs* estão disponíveis em diversos países, contudo, a fim de saber qual o seu nível de aceitação e utilização em Portugal, Monteiro e Azevedo (2021), procuraram identificar qual a utilidade e aplicação das *Fintechs* no quotidiano dos consumidores portugueses e, quais são os serviços mais utilizados no país. Para responder às perguntas acima, os autores entrevistaram 437 indivíduos, distribuídos entre 4 gerações

(BabyBoomers¹ representam 15,1%, a Geração X² representa 34,5%, a Geração Y³ representa 13,5% e a Geração Z⁴ representa 36,1%).

Quanto à utilização dos meios digitais pelos consumidores portugueses, verificou-se que um dos motivos para o uso desse meio são os baixos custos. Os autores observaram que 81,1% dos indivíduos pesquisados utilizam os meios digitais do seu banco tradicional semanalmente e, 39,7% dos questionados, utilizam os meios digitais das *Fintechs* semanalmente. Entretanto, em ambas as situações verificou-se que, consumidores tanto dos bancos tradicionais como das *Fintechs*, utilizam semanalmente os serviços digitais.

Relativamente aos motivos para o uso dos meios digitais, destacam-se a segurança, a comodidade e o baixo custo. Em relação aos serviços de *Fintechs* mais utilizados, os autores anteriormente mencionados, obtiveram como resultado que os pagamentos com cartão, transferências bancárias e a maior facilidade de pagamentos noutros países ao viajarem, são os principais serviços procurados pelas gerações pesquisadas em Portugal.

Por fim, a pesquisa procurou verificar a presença das *Fintechs* no quotidiano dos consumidores aos quais foi realizada a mesma e, verificou-se que apenas 92 indivíduos, de um total de 437 questionados, têm uma conta aberta num banco digital, o equivalente a 21% da amostra e, apenas 30,3% dos inquiridos reconhecem e estão familiarizados com o termo “*Fintech*”. Os autores concluíram que, quanto mais nova a geração e menor a faixa etária, maior é a importância e utilização da *Fintech*.

Pouco se pode determinar sobre os rumos e formas que as *Fintechs* estão a proporcionar no mercado atual mas, os serviços financeiros digitais já têm um impacto representativo na vida dos portugueses e da população mundial.

De acordo com a *Accenture* (2019), publicada no relatório da *Portugal Fintech Report* (2019), o mercado português já estava a preparar-se para as mudanças do sistema financeiro digital. Os órgãos reguladores estão a proporcionar um esforço exponencial para conciliar a inovação e a regulação, onde os principais reguladores financeiros portugueses, trabalham no sentido de garantir todos os requisitos regulamentares em áreas

¹ Indivíduos nascidos entre 1945 e 1964 (Lulio, 2021).

² Indivíduos nascidos entre 1965 e 1979 (Lulio, 2021).

³ Indivíduos nascidos entre 1980 e 1994 (Lulio, 2021).

⁴ Indivíduos nascidos a partir de 1995 (Lulio, 2021).

como *ciber-segurança*, proteção de dados e agregação de informação, para fornecer ao universo das *fintechs*, cada vez mais credibilidade e segurança.

Além disto, a *Accenture* ressalva que uma importante aliada do mercado de *fintechs* em Portugal, atualmente, é a Inteligência Artificial (IA), pois destaca-se pelas suas infinitas possibilidades, que permitem que conexões humanas gerais sejam transformadas em códigos de *software*, fornecendo aos computadores a capacidade de executar tarefas de forma mais independente dos humanos, tais como, interpretar eventos, tomar decisões, bem como, executá-las. Neste contexto, as empresas têm a possibilidade de redirecionar os seus talentos para o desenvolvimento de processos cognitivos automatizados, procurando uma maior competitividade de mercado, com maior agilidade, precisão e economia.

O Relatório da *Portugal Fintech Report (2020)* relata que a comunidade *fintech*, no país, cresceu e amadureceu, e que também surgiu a necessidade de colaboração. A *Fintech House*, que é um espaço físico no coração de Lisboa, com uma sede de três andares, abriu portas no início de 2020, tendo mais de 40 *start-ups*, 25 parceiros ligados a tecnologias do sistema financeiro digital, e que mesmo com a eclosão da pandemia do COVID-19, a digitalização e a tecnologia estão a dar luz sobre este cenário sombrio.

2.3 Crescimento do mercado digital em 2020/2021

O COVID-19 que se iniciou no final do ano de 2019, trouxe uma série de constrangimentos na economia mundial, na sociedade e no comércio em geral. A digitalização é um dos fatores que está a colaborar com a adaptação das empresas a superarem os atuais danos causados pelo COVID-19. Apesar de estarmos inseridos numa era na qual a digitalização já traçava rumos dominantes e sem precedentes, o confinamento causado a partir do ano de 2020 evidenciou o processo de aceleração digital. O mercado teve que se reinventar de forma nunca antes vista, as empresas tiveram a necessidade de se adaptarem e as relações humanas também tiveram de ser reconstruídas.

2.3.1 Expansão do comércio digital no período de confinamento

Desde o anúncio da Organização Mundial da Saúde (OMS), em dezembro de 2019, sobre os primeiros casos a respeito do risco sanitário em Hubei na China, e até

então não conhecida a causa do COVID-19, até dia 02 de março de 2020 quando o governo Português ordenou que os serviços públicos elaborassem planos de contingência, assim como em demais países do mundo para evitar a propagação da COVID-19, foram adotadas medidas por diversos países do mundo, como o isolamento social e a permanência em casa, e que, de acordo com os dados estatísticos divulgados pela Organizações das Nações Unidas (ONU,2020) em meados de abril de 2020, cerca de 4,5 mil milhões de pessoas estavam confinadas nas suas residências neste período.

Embora o processo de digitalização não seja algo atual, surgindo no início do século XX, procedente da internet e meios de comunicação, foi durante o período de março a maio de 2020 que os acessos às redes da internet aumentaram cerca de 1,18%, comparativamente ao trimestre anterior. Pode-se perceber, através deste estudo, que o maior aumento está vinculado às redes sociais e sites de relacionamentos pessoais, devido ao confinamento das pessoas em casa, mas, por outro lado, também podemos observar o crescimento de acessos às plataformas, com o objetivo de atividades de trabalho em casa e de educação, além dos recursos de vídeo chamadas, que foram mais evidentes nas estatísticas mundiais, tanto em aumento de tráfego de utilização, como no aumento percentual de novos utilizadores durante os meses de março a maio de 2020 em todo o planeta, quando comparado ao trimestre anterior que corresponde a dezembro de 2019, janeiro e fevereiro de 2020 (Ricarte, 2020).

Também é notável que houve uma queda em diversos setores da economia, como o turismo e todas as suas vias comerciais, as companhias aéreas que diminuíram significativamente as suas transações comerciais, e todo o setor de comércio físico em geral. Mas, analisando em específico o mundo digital, tudo indica que foi o determinante para dar continuidade às relações comerciais neste período (Ricarte, 2020).

As empresas precisam se preparar para os avanços das tecnologias voltadas à digitalização, que foram acelerados pela COVID-19, mesmo as instituições mais avançadas e mais adaptadas a promoverem essa transformação digital, não estão totalmente preparadas. A digitalização exige uma reestruturação de processos, tornando a empresa mais ágil, investindo em estruturas mais orgânicas, reforçando a padronização e automação (Almeida, Santos, & Monteiro, 2020).

Ricarte (2020) também alerta que, devido ao desemprego em diversos lugares do planeta, acredita-se que aumentou a procura por sites de relacionamentos profissionais, na tentativa de uma nova oportunidade de trabalho. Em Portugal, o acesso à plataforma do *LinkedIn*, uma rede social destinada a promover relacionamentos profissionais entre empresas e colaboradores, chegou a aumentar cerca de 2,27% neste período sob novas visitas registadas.

Entretanto, diversas empresas adaptaram-se neste período utilizando o comércio *online*, o que representa em torno de 8,92% pela procura e oferta do comércio digital, quando comparado com o trimestre anterior, nesta pesquisa. Específico em Portugal, foi registado um crescimento trimestral de 24,98%, que representa cerca de oito milhões de novas visitas a sites deste tipo de comércio.

Gabriel Coimbra, Vice-presidente do grupo e gerente nacional da *IDC Analyse the future*, publicou na edição da *Portugal Fintech Report (2020)*, que antes da COVID-19 os gastos direcionados às transformações digitais cresciam em proporções sem precedentes e, que, embora diversos setores da economia tenham sofrido impactos significativos com a pandemia, as taxas de crescimento permanecem fortes em determinados setores que continuam a investir na transformação digital.

2.3.2 Expansão do mercado financeiro digital no período de pandemia.

A pandemia da COVID-19 teve início como um choque para a saúde pública e para os sistemas de saúde. No entanto, todas as medidas adotadas durante o período pandémico exigiram que as sociedades adotassem mudanças comportamentais como o distanciamento social, ou os diversos tipos de bloqueios adotados pelos governos. Pode-se perceber, como refere Fu e Mishra (2020), que setores ligados à tecnologia, de modo particular, as empresas que permitem comunicação e a troca de bens e serviços à distância, têm beneficiado com o aumento da utilização destes setores a nível digital. Esses serviços têm ajudado diversas famílias e outras empresas a mitigar alguns dos riscos à saúde e os efeitos socioeconómicos adversos da pandemia, permitindo que alguns aspetos da vida quotidiana continuem normais.

Um estudo realizado por Fu e Mishra (2020), do *Swiss Finance Institute*, baseado no histórico real sobre *downloads* de aplicativos móveis, forneceu uma medida de alta

dimensão que pode detetar mudanças no sistema financeiro. O estudo procurou estimativas de *downloads* desagregadas a nível de aplicativo para um subconjunto dos principais aplicativos de finanças nos mercados de Android e iOS, cerca de 71 países para os aplicativos de Android e 56 países para os mercados iOS, durante o período de janeiro de 2019 a dezembro de 2020.

A amostra cobre todas as regiões globais, que representam cerca de 80% da população global e mais de 90% da economia mundial, em termos de PIB nominal. Os resultados estimados foram que a disseminação do COVID-19 levou a um aumento entre 21% e 26% na taxa relativa de *downloads* diários de aplicações móveis relacionados com o sistema financeiro digital. Esses resultados demonstram uma tendência sob o aumento significativo do sistema financeiro digital, que foi antecipado devido às consequências causadas pelo confinamento da COVID-19.

As transações financeiras digitais tiveram um espaço aberto pelas *Fintechs*, que consequentemente ajudaram os bancos tradicionais e outras instituições financeiras a caminharem para a transformação digital. É uma grande oportunidade para a *Fintech* promover as suas tecnologias e criar novas colaborações com bancos, para ajudá-los a digitalizar os seus serviços financeiros após a pandemia. Durante o surto de COVID-19, os pagamentos sem contato aumentaram de forma significativa, pois caracteriza-se como o método de pagamento mais higiénico, comparativamente a outros métodos de pagamento tradicionais realizados com dinheiro vivo (McKinsey, 2020).

De acordo com Maddyne (2020), as propensões das *Fintechs* foram investigadas brevemente e tendem a moldar o setor financeiro no mundo, e as principais orientações para o desenvolvimento do futuro das *Fintechs* estão ligadas à capacidade que têm atualmente de liderarem a mudança financeira.

As *Fintechs* aceleraram e interromperam a transformação digital financeira no mercado para figurarem um novo padrão em serviços financeiros. As transações de comércio eletrónico têm visto um crescimento notável e alta procura em todo o mundo, facilitando o envolvimento dos consumidores nessas transações, especialmente em soluções de pagamento, fazendo com que os serviços das instituições financeiras se direcionassem para os serviços eletrónicos, sem que as mesmas precisassem de se desenvolver internamente (Maddyne, 2020).

Maddyness (2020) destaca, ainda que, as empresas *Fintechs* estão a dar luz neste período escuro da economia, abrindo as portas no mercado para o surgimento de maiores oportunidades de fusões e aquisições entre empresas *Fintechs* e instituições financeiras tradicionais. As *Fintechs* têm experiência na utilização das tecnologias de ponta, empregadas em serviços financeiros, como a Inteligência Artificial e os *softwares* inteligentes, de forma a atender as necessidades dos clientes.

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia de investigação empírica utilizada neste trabalho, optou-se por entrevistas semiestruturadas a algumas empresas ligadas diretamente ao setor financeiro digital que envolve a banca digital, as *FinTechs* e o ecossistema financeiro digital. Nesta secção será apresentado, primeiramente, o porquê da escolha deste método, depois, a apresentação dos casos e como estes foram escolhidos, e, por fim, como a informação foi recolhida e validada, garantindo a credibilidade dos resultados.

3.1. Porquê entrevistas?

Pesquisas de cunho qualitativo tem como uma de suas formas, a realização de entrevistas, quase sempre longas e semiestruturadas. Nesses casos, a definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação, é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado (Duarte, 2001).

Neste contexto, as entrevistas qualitativas fornecem dados básicos, a fim de compreender as relações entre os atores sociais e os fenômenos, tendo como objetivo a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos específicos (Alves & Gewandsznajder, 1998).

Por fim, a atualidade do assunto deste trabalho significa existirem poucos estudos académicos sobre o tema, devido as lacunas existentes de uma situação contextual que é o período de uma crise sanitária mundial, que não acabou por completo e que necessita de análises importantes de compreensão.

3.2. Seleção dos Entrevistados

O objeto de pesquisa deste trabalho é, especificamente, identificar em torno do ecossistema financeiro de Portugal, quais medidas foram tomadas pelos agentes financeiros digitais no período de pandemia. A seleção dos entrevistados deste estudo qualitativo, foi composta por três entrevistas às empresas que se enquadraram com o que foi visto na literatura deste trabalho. A procura do perfil dos entrevistados foi de acordo com o universo do ecossistema financeiro digital, no qual representou-se pelos agentes financeiros responsáveis por forma bastante tecnológica, em dar continuidade às transações financeiras durante o período de confinamento.

Acredita-se que todos os agentes envolvidos no sistema financeiro digital foram essenciais para que as transações financeiras, durante o período de pandemia, continuassem a transacionar com todas as pessoas confinadas em suas casas, sendo os meios digitais os responsáveis por cumprir este papel. Ainda que precoce, foi preciso identificar os agentes do ecossistema financeiro digital, para que, posteriormente, fossem selecionadas empresas que fizessem parte deste ecossistema, a fim de começar a identificar o que foi efetivamente realizado, para que as transações financeiras continuassem a acontecer e progredir durante o confinamento.

Para colaboração deste estudo, foram contactadas quatro *FinTechs*, uma associação de *FinTechs* e um banco digital com bases da banca tradicional. Das *FinTechs*, apenas uma concordou em colaborar. Também colaboraram a associação de *FinTechs* e o banco digital. Todas as empresas entrevistadas de acordo com o referencial teórico desta pesquisa, fazem parte do ecossistema financeiro digital, ambos possuem produtos e serviços em níveis de maturidade distintas, e propriamente foco dentro do ecossistema financeiro digital de formas diferentes, o que poderá ser interessante em termos de resultados contrastantes.

Assim, este trabalho analisará três empresas numa estratégia que podemos compreender como um estudo de múltiplo entrevistados. Que permite ter uma visão de várias partes do ecossistema financeiro digital, para melhor entendimento sobre o que se foi concretizado no período analisado.

Os resultados oriundos do estudo de múltiplos entrevistados, em detrimento de um único, são mais convincentes do que estudos com um único entrevistado e a quantidade de entrevistas analisadas não pode ser usada como medida para determinar a validade das conclusões retiradas, porque este estudo não pode ser entendido como análises estatísticas, pois o tamanho da amostra é irrelevante (Yin, 2001).

Além disto, os três casos estudados abordam empresas que fizeram caminhos diferentes, ou não, na pandemia causado pelo COVID-19, possibilitando-nos a análise de possíveis confrontos entre os “comos” de cada uma delas, considerando algumas limitações, garantindo a qualidade e a validade da análise efetuada, tendo cuidado metodológico na recolha e na validação tanto das informações como das análises.

3.3. Coleta e Validação da Informação

Para a coleta de informações foi usado um guião de entrevistas semiestruturadas com perguntas de respostas abertas, baseadas nas perspetivas teóricas analisadas neste trabalho e nas questões de investigação a serem respondidas. Essas questões foram formuladas a fim de conhecer a dimensão de cada em empresa entrevistada, assim como identificar quais posições e decisões foram tomadas durante o período de pandemia, a fim de responder as principais questões de investigação desta pesquisa. O guião das entrevistas encontra-se em anexo A1.

Estas entrevistas foram realizadas no mês de setembro de 2021, de acordo com a disponibilidade das três empresas e normas adequadas ao período de confinamento do COVID-19. As entrevistas realizadas com a *FinTech* e com o Banco digital foram por vídeo chamadas e a entrevista com a associação de *FinTechs*, foi presencialmente na sede da associação, todas realizadas com gravação de áudio e devidamente autorizadas. O facto de as entrevistas terem sido realizadas ao vivo e presencial, permitiu maior profundidade nas questões analisadas e uma conversa fluída de forma natural. Por isso, questões que não haviam sido consideradas no questionário inicial foram consideradas, permitindo a reconfirmação das respostas (Eisenhardt, 1989; Yin, 2001).

Após a realização das entrevistas estas foram transcritas e copiladas, resumindo em cinco questões principais sobre os temas, as perguntas estão apresentadas no item 4.2 Análise das entrevistas. As respostas foram colocadas em uma tabela, no qual foi possível esquematizar os resultados obtidas pelos entrevistados a fim de responder as principais questões de investigação deste trabalho.

Entretanto, foram analisadas múltiplas fontes de informação além das entrevistas para a construção desta pesquisa, o que evita depender da visão de apenas uma pessoa (Yin, 2001), como por exemplo, foram consideradas informações públicas dos entrevistados, como sites, boletins informativos, publicações de especialistas das empresas entrevistadas citadas na bibliografia, aplicações de telemóveis das empresas. Todos estes dados foram analisados com a preocupação de que estes ajudassem no entendimento de algumas questões que possam não ter sido respondidas por entrevista, servindo de validação mútua, a fim de contribuir por uma visão mais ampla e completa sobre os fatos.

O método de avaliação das informações coletadas pelos entrevistados juntamente com o conteúdo teórico deste trabalho, possibilitou uma análise interpretativa das entrevistas sobre cinco questões expostas na análise das entrevistas, mantendo o sigilo de informações das empresas que colaboraram para esta pesquisa. Assim, os dados foram compilados de acordo com o máximo de critérios e seriedade das informações aqui transcritas.

O quadro a seguir detalha o tempo de duração e o número de páginas transcritas sobre todas as entrevistas. Para apresentação dos dados de cada empresa entrevistada, usaremos como nome fictício; Digital (A, B e C), para relatar o perfil e apresentação de cada empresa entrevistada.

EMPRESAS ENTREVISTADAS	TEMPO DE DURAÇÃO DE ENTREVISTA	NÚMERO DE PÁGINAS POR TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA
Digital A- Fintech	18'01''	6
Digital B- Associação de Fintechs	30'03''	10
Digital C- Banco Digital	45'39''	10

4. RESULTADOS EMPÍRICOS

4.1. Apresentação das empresas entrevistadas

4.1.1. Digital A (Fintech)

A *Digital A* é uma *FinTech* que disponibiliza um *Marketplace* que busca apresentar aos seus clientes simplicidade e facilidade de uso, onde pode encontrar um conjunto de produtos financeiros.

A empresa tem escritórios em Espanha, México, Portugal, Reino Unido, Estónia e Alemanha, sendo que, está presente no mercado português desde setembro de 2020, com cerca de cinquenta funcionários atualmente em Portugal.

É uma empresa 100% digital, sem custos e taxas de manutenção aos clientes. Suas operações comerciais estão disponibilizadas na Europa e América Latina. Utilizam tecnologia de ponta para disponibilizar alguns produtos financeiros em geral, porém, com mais produtos de gestão de recursos e investimentos com juros anuais competitivos no mercado que variam de acordo com o montante e prazo das aplicações. As formas de rentabilização destes investimentos são sobre alocações de empréstimos em diversas geografias do planeta.

Nossa entrevistada desempenha a função de Talent Acquisition e manager na Fintech Digital A em Portugal desde o ano de 2019 e diz que o objetivo da *FinTech* é construir a primeira plataforma de investimento líder na Europa e América Latina, tendo como estratégia, a curto prazo, expandir o número de países onde operam e, a longo prazo, aumentar o tipo de produtos oferecidos aos clientes.

4.1.2. *Digital B (Associação de Fintechs)*

A *Digital B* foi criada em 2016 como a primeira comunidade *FinTech* sem fins lucrativos em Portugal, guiados por tecnologia e finanças. Desde então, evoluíram para uma rede de indivíduos e empresas, desde start-ups a incumbentes, dedicados ao ecossistema *FinTech*.

Foi criada por pessoas que eram, ou investidores ou universitários, a falar de *FinTechs*, ou *startups*, ou pessoas da banca, que eram um grupo de pessoas que começaram a identificar em torno do *Websumets*, que não havia um ecossistema *fintech* português de que as *startups* pudessem interagir.

Sendo assim, o primeiro passo foi criar encontros, no qual havia entre dez a quinze *startups*, que ninguém se conhecia, surgindo a necessidade de que a *Digital B* criasse objetivos, eventos e encontros em volta disso, que mais tarde, se consolidou como uma associação de *Fintechs*, que tem por objetivo desenvolver um ecossistema de *FinTechs* em Portugal, para apoiar este ecossistema em basicamente quatro verticais: acessos a regulação, a players maduros, a talentos e a capital.

O entrevistado desempenha a função de Ditor do segmento da associação que busca prestar consultorias especializadas às Fintechs e fazer prova de conceito das start-ups financeiras no mercado.

Entretanto, a administração da *Digital B* foi construída para ajudar desde startups, a reguladores, empresas, amadores, especialistas e investidores, a se consolidarem nessas quatro verticais, aonde foi se desenvolvendo por iniciativa inteiramente privada e que atualmente conta com o apoio de mais de vinte *Fintechs Hubs* europeus, com alcance a mais de trezentas *FinTechs* de todo o mundo, acesso a mais de cinquenta especialistas FinTech e relacionamento próximo com mais de setenta e cinco operadores históricos da indústria.

4.1.3. *Digital C (Banco digital)*

A *Digital C* foi o primeiro banco telefónico em Portugal desde 1994. Em 2001, os clientes passaram a poder encontrar, num único Banco, soluções de investimento. Em 2010, lançaram um novo conceito que visou transformar a experiência bancária. Nasceu uma nova fase da vida do *Digital C*, que se materializou numa nova imagem, na oferta de produtos e serviços inovadores. Abriram 15 espaços vanguardistas em Aveiro, Braga, Cascais, Coimbra, Leiria, Lisboa, Matosinhos, Porto e em Vila Nova de Gaia, com horário alargado, o que os já diferenciava da banca tradicional.

Um banco de bases digitais, onde os serviços disponibilizados somente são cobrados dos clientes quando estes os utilizam, com o objetivo de remover complexidades na operacionalização das sucursais, reduzir ao máximo a utilização do papel, investir em tecnologia para agilizar processos e simplificar a vida dos clientes.

Os conceitos e valores do banco estão ligados diretamente a cartões sem anuidade e comissões de manutenção de conta; o banco disponível através de duas aplicações mobile; produtos simples; facilidade e rapidez para abertura de conta com acesso imediato a cartões e serviço bancário; com atendimento diferenciado e horários estendidos.

O entrevistado trata-se do Gestor do sector de gabinetes de projetos, que esta ligado as tecnologias de informática e inovação do banco. A *Digital C* quer revolucionar a Banca em Portugal através de um serviço inovador e de excelência, por isso disponibiliza atendimento estendido para os clientes. O foco do banco é o digital, e além do digital, é o *Mobile* através dos telemóveis, contendo praticamente todos os produtos e serviços.

4.2. *Análise das entrevistas*

Esta secção analisa as entrevistas realizadas no qual foi copilado as respostas em cinco questões, que buscou responder às principais questões de investigação do presente estudo. Primeiro, é analisado qual foi a resposta do mercado digital às medidas de confinamento causado pelo COVID-19 no período de pandemia. Então, será analisado os recursos tecnológicos das empresas envolvidas no ecossistema financeiro digital e se houve mudança nas bases tecnológicas em período pandémico.

Por fim, será analisado se existe parcerias envolvidas no mercado financeiro digital e se as empresas envolvidas no ecossistema financeiro digital lançaram novos produtos, serviços ou processos no período da pandemia. E, por fim, se houve uma expansão e crescimento do setor financeiro digital e das empresas financeiras digitais no período pandémico.

4.2.1. *Quais foram as respostas do mercado digital ao COVID-19 no período de pandemia? Mudanças, contratações, dificuldades e decisões tomadas?*

No caso da *FinTech Digital A*, o mercado digital não era algo novo para a empresa. Sendo assim, a empresa já trabalhava numa vertente bastante tecnológica e com produtos inteiramente digitais. Aos olhos da gestora de Hr e Manager da empresa, a pandemia foi um impulsionador de negócios, pois apresentar seus produtos e serviços ficou ainda mais fácil pelo aumento do uso digital em período de pandemia.

Além disso, não houve grandes desafios para lhe dar com um mercado ainda mais digital, internamente, por obterem grande parte dos funcionários mais jovens, que não tinham muita resistência em trabalhar de casa. Porém, o desafio que a *FinTech* teve durante o período pandémico, foi devido ao aumento do número de clientes, que fez com que a empresa tivesse que melhorar suas bases tecnológicas para atender um maior número de clientes, de forma a garantir qualidade dos canais digitais e serviços da empresa.

Do ponto de vista de engenharia informática, houve bastante transformação devido ao facto deste aumento exponencial de clientes, de forma que os produtos e serviços mantivessem em bom funcionamento.

No caso da associação de *FinTechs*, a *Dital B*, através do diretor de um de seus projetos vê o período pandémico por duas ordens de impacto, tudo que remete a pequenos projetos de inovação tecnológica rapidamente acionáveis, que era o que o mercado demandava no momento, acelerou-se muito rápido. Como exemplo, o diretor cita a necessidade que todos os bancos tiveram de se comunicar com os clientes de forma a garantir os serviços prestados, aqueles que ainda não tinham um *Chatbots* para se conectar com os clientes, rapidamente o tiveram de fazer para atender as necessidades dos clientes que estavam confinados em suas casas.

Além disso, tudo que se referiu a *Startups* que trabalham com centro de negócios, análises de risco e sistemas informáticos, saíram ganhando. Para o diretor da *Digital B*, que esteve lado a lado com diversas *Startups* financeiras, *FinTechs*, bancos e diversas empresas ligadas ao setor financeiro durante o período de pandemia, as grandes instituições tiveram problemas, não só tecnológicos, mas também de enfrentar as bases culturais de suas empresas, pois, delegar a uma instituição com uma grande quantidade de funcionários a trabalhar de casa e utilizarem plataformas digitais para fazerem vídeo conferência, é muito mais difícil obviamente que uma *Startup*, que já são acostumadas a trabalhar com seu quadro de funcionários a distância e digital.

De acordo com a *Digital B*, a união europeia está sempre ao máximo atualizada sob as formas de regulação do mercado financeiro digital, que é repassado diretamente para Portugal. Como por exemplo, a *payment service d2*, que consiste numa regulação, permite às *Startups* regularem-se e licenciarem-se para que possam aceder a dados bancários de clientes, de acordo com várias regras, e, portanto, vem descomplicando muito o mundo financeiro e permitindo que imensas *Startups* entrem e quase substituam bancos.

Para o diretor da *Digital B*, a pandemia do COVID-19 veio mostrar ao mercado a importância do mundo digital, colocando em exposição este tema na sociedade em geral, que facilita o processo de abertura de mercado digital e facilita as transações financeiras das pessoas.

Além disso, há dificuldades que são transversais a quase todo o mundo digital, o principal fator é talento, e todas as *Startups* e *FinTechs* se queixam em ter um grande esforço em recrutar talento, e com a pandemia, as pessoas à distância tem menos vínculo com a empresa, e conseqüentemente maior rotatividade.

Outras dificuldades que as *Startups* têm, são para conseguir financiamentos, devido a falta de credibilidade que as grandes empresas impõem sobre suas inovações, bem como a de captar novos clientes.

E por fim, de acordo com o diretor de Gabinete de Projetos do *Digital C*, o banco já operacionalizava com bases tecnológicas no mercado português, e não sentiram grandes dificuldades em adaptar ao mercado que estava a funcionar de uma forma digital devido ao confinamento. O grande desafio que tiveram mediante o COVID-19 foi adquirir métodos de trabalho em que os bancos iriam continuar a desempenhar funções de portas abertas enquanto as pessoas estavam confinadas em suas casas.

Alguns processos internos tiveram de ser executados para que os colaboradores pudessem interagir com a empresa e com os colegas, implementaram rapidamente a utilização do *Microsoft Teams* para fazer reuniões por vídeo conferência, que surgiu no banco por causa do período de pandemia, colocando as equipas próximas, mesmo trabalhando à distância. Esse processo concretizou uma atualização muito grande no desenvolvimento interno no banco.

Em resposta ao COVID-19 o banco teve que agilizar os processos que ainda eram feitos de forma presencial em balcões como créditos, cartões e investimentos, de forma que os clientes não sentissem diferença ou que o banco não tivesse uma diminuição de negócios. A única diminuição efetivamente que a *Digital C* teve, foi na captação de clientes devido as sucursais estarem fechadas durante o período de confinamento e somente as plataformas digitais estavam a funcionar.

A visão que os clientes tinham em resistir ao digital começou a mudar, e devido a essas mudanças e a vontade da população de começar a utilizar os recursos tecnológicos, o banco criou objetivos para o próximo ano, mesmo com a sucursais abertas ao público, a fim de que o digital represente cerca de 50% da captação de novos clientes, não por diminuir as sucursais, mas por um aumento dos canais digitais.

O diretor de projetos do banco Digital C ainda afirmou, que em respostas ao aumento da utilização dos canais digitais no período de pandemia e o facto dos funcionários trabalharem em suas próprias casas, o banco teve que implementar novas tecnologias de segurança digital, porque passou a ter necessidades totalmente diferentes com a pandemia. o que diz respeito a desenvolvimentos informáticos promovidos pela pandemia, o banco assim que foi necessário, conseguiu muito rapidamente dar um salto tecnológico grande, e conseguiu colocar os colaboradores em casa a trabalharem em condições como se estivessem a trabalhar nas instalações do banco.

4.2.2. *Como são as infraestruturas tecnológicas utilizadas pelas empresas? Houve mudanças tecnológicas adotadas no período de pandemia?*

No caso da *Fintech Digital A*, a linguagem de programação usada é o *Java* e *Kotlin*, como bases em suas tecnologias para manterem suas plataformas digitais. A *Fintech* tem departamentos próprios que estão a tratar da sua infraestrutura tecnológica.

De acordo com a gestora de *Hr e Manager* da empresa, a *Fintech Digital A* disponibiliza seus serviços por um *Website* e aplicações de telemóvel. Em termos de web, utilizam essencialmente o *React* como bibliotecas de *JavaScript* para disponibilizar seus serviços via *Websites*. Para os sistemas operativos como *Android*, utilizam sistemas *React Native* e *Swift* para a *IOS*.

Sobre os desafios encontrados durante o período de pandemia, a *FinTech* teve que alterar e melhorar as bases tecnológicas da empresa, devido ao aumento exponencial de clientes. Ao menos a nível de engenharia, houve bastante transformação do produto em si, devido ao facto do aumento de clientes e das engenharias de tecnologia da empresa.

Durante o período de pandemia mundial, a *FinTech* alterou algumas tecnologias adotadas pela empresa, para agilizar o tempo que as equipas passavam a programar, tanto em *Android* quanto para *IOS*, ou seja, migrando para *Flutter*, um kit de desenvolvimento de interface de usuário, de código aberto, criado pelo *Google*, que possibilita a criação de aplicativos compilados, que consegue programar tanto para *Android* quanto para *IOS*, facilitando o processo de gestão de ambos e evitando ter a necessidade de disponibilizar uma equipa para gestão do *Android* quanto uma equipa específica para *IOS*, ou seja, otimiza tempo e trabalho útil para os engenheiros da empresa.

Para a Associação de *FinTechs Digital B*, o setor de segurança da informação e a confidencialidade continuam a ser um fator crítico no mundo das tecnologias que envolvem o setor financeiro digital. As *Startups Fintechs* puderam neste período de pandemia mostrar suas inovações e serviços de bases tecnológicas neste setor.

Para o diretor da *Digital B* existiram diversas adaptações no que se refere a tecnologias de curto prazo, em que as empresas do setor financeiro no período de pandemia tiveram de realizar, como por exemplo, os bancos que não tinham um *Chatbot* para interagir diretamente com os clientes, logo criaram um *Chatbot*, e fizeram isso em seis meses, porque era uma necessidade específica do período. No que se refere a inovação a longo prazo, transformacional, ainda não se consegue avaliar em concreto tais mudanças e impactos.

Sobre as novas tecnologias, o entrevistado não acha que as empresas financeiras tenham alterado seu rumo tecnológico durante a pandemia, porém, o que se pode perceber é que as *Startups* têm a mais valia de conseguirem mudar o seu foco em tempo rápido como ocorreu durante a pandemia. Inclusive nas instalações da associação de *FinTechs* pode-se perceber tais mudanças, pois as *Startups FinTechs* estiveram a mudar de foco, a serem vendidas e transformadas por completo.

No que se refere as grandes instituições financeiras, provavelmente tiveram muitos problemas não só tecnológicos, mas também cultural da empresa, como realizarem videoconferência entre todos os colaboradores.

As *Startups* tiveram muito mais facilidade em termos tecnológicos neste período de pandemia, pois, já utilizavam bastante tecnologia em todos os seus processos e como obtém bases estruturais de menor dimensão, tiveram maior facilidade em mudar de foco.

Além disso, um outro setor que as *Fintechs* estão a investir, é o de tecnologias de proteção de dados em suas infraestruturas tecnológicas, devido ao aumento exponencial do mercado digital, e que na opinião do entrevistado, essa é uma área que vai ter grande crescimento e que Portugal vai conseguir se diferenciar por estar bastante preparado para avançar neste setor, pois, existem muitas *Startups* a desenvolverem tecnologias de segurança digital no país.

O banco *Digital C*, utiliza em sua infraestrutura tecnológica *Website, Android, IOS*, e uma versão *Android Huawei* como forma de disponibilizar seus serviços e produtos na forma digital. Também utilizam um sistema central do grupo empresarial, que faz a gestão das tecnologias, usando uma programação que faz ligação a vários canais. E esses canais tem aplicações para o balcão, para *Mobile IOS, Mobile Android* e *Web Site*.

Nem todos os recursos tecnológicos da *Digital C* são próprios, portanto, cada vez que têm a capacidade de contratar pessoas, o *Outsourcing* é sempre uma opção para a empresa. O banco tem um departamento próprio de gestão de tecnologias e desenvolvedores de *Softwares* e toda uma estrutura de funcionários a trabalharem em função das tecnologias digitais, mas também tem empresas a trabalharem em conjunto, seja na manutenção da informática base, seja no desenvolvimento de aplicações, seja em desenvolvimento do site, ou no desenvolvimento de um novo serviço.

A nível de evolução tecnológica, a *Digital C* teve grandes avanços em segurança de informática. Não quer dizer que tenha havido novas plataformas, houve mudanças nas componentes de todo um sistema de segurança que tiveram que ser implementados durante o período da pandemia, porque a empresa deixou de ter os colaboradores em um ambiente protegido que são as instalações do banco para fazerem de casa.

4.2.3. *Qual a necessidade de ter parcerias entre as empresas do sistema financeiro digital?*

No caso da *Digital A*, a mesma estabelece parceria com outra *FinTech* na área de seguros. De acordo com a entrevistada, se trata de uma parceria, que é fazer a ponte entre o cliente, e os produtos da outra *FinTech*. O processo da parceria foi através de contrato, aonde não tiveram nenhum constrangimento no processo de integração.

A necessidade de desenvolverem parcerias com outras empresas do setor financeiro e ou até bancos no período atual é considerável quando certos produtos fazem sentido existirem para os clientes, ou seja, não faz sentido perder ou investir tempo em desenvolver produtos, quando esses produtos não são foco da empresa, daí a necessidade de estabelecer parcerias para oferta de demais produtos, ou seja, o cliente fica satisfeito porque há aquele produto e a empresa em si também fica satisfeita porque ajuda uma outra empresa a ter aquele produto.

Para a *Digital B*, que busca desenvolver o ecossistema *FinTechs* em Portugal as parcerias entre as *Startups FinTechs* é de grande importância para o setor. Pois, as *Fintechs* valorizam muito o ecossistema, quando uma *Fintech* entra em um novo mercado, vai a procura da plataforma que possa acelerar neste mercado por dois motivos; por um lado porque pode encontrar *Startups* parceiras e por outro porque elas querem declarar a entrada no mercado, portanto, valorizam as parcerias.

No âmbito geral, há muito mais complementaridade nas parcerias, as *Startups* querem muito mais complementaridades, querem trabalhar em conjunto, mais soluções, e em muitas delas são tão especializadas que só querem estar focadas especificamente no que já fazem. Portanto, elas preferem trabalhar em conjunto, mas cada uma focada no que sabem fazer.

A própria associação de *FinTechs*, que atualmente desenvolve a consolidação do ecossistema *FinTech* em Portugal, trabalha para fazer o papel das parcerias do setor financeiro digital. Essas parcerias não envolvem apenas as *Startups FinTechs*, mas também grandes bancos, que necessitam de inovações e são os maiores financiadores dos projetos das *Startups*, agentes reguladores de Portugal, como o Banco de Portugal, CMVM, ASF, que atualmente desenvolveram uma plataforma digital para interagirem com as *Startups* e todo o setor financeiro digital, a fim de manter essas novas empresas informadas sobre todas as diretrizes reguladoras do sistema financeiro português, e também, com grandes indústrias que estão cada vez mais a utilizarem suas bases de dados de clientes para promoverem produtos financeiros em suas atividades.

E por fim, a *Digital C*, desenvolve atualmente parceria com uma *Fintech* que esta responsável por realizar as transações cambiais dos clientes do banco. De acordo com o diretor de projetos do banco *Digital C*, essa parceria foi fundamental para disponibilizar a seus clientes a facilidade e comodidade de fazer transações cambiais com bastante tecnologia, agilidade e baixo custo. O diretor também alega que o ponto fundamental entre o desenvolvimento desta parceria foi a capacidade tecnológica com que este parceiro atribuiu neste serviço, e que se o banco optasse por desenvolver esta tecnologia teria que investir muito capital e envolvimento de toda equipa no processo, o que tornaria inviável para a empresa. Portanto optaram por desenvolver um processo de parceria com a *FinTech*, para agregar valor para seus clientes que já utilizavam este serviço pela *FinTech* parceira.

O processo de integração desta parceria teve algumas dificuldades devido a burocracias e pela *FinTech* não pertencer a União Europeia e grande parte de sua administração estar sediada em Londres. Apesar das dificuldades, a *FinTech* se adaptou muito rapidamente ao *Brexit*, agilizando o processo de integração da parceria.

Apesar das dificuldades de integração, houve dificuldade em perceber o que a entidade de supervisão tinha e tudo que eles efetivamente necessitavam, garantindo em termos contratuais que o *Brexit* iria ocorrer devidamente e que não iriam ter problemas futuros par finalizar a parceria. E por fim, a nível de integração tecnológica, as empresas passaram por processos de junção que por fim culminou no sucesso da parceria.

4.2.4. Durante o período de pandemia, houve a necessidade de desenvolverem novos produtos e serviços ou novos processos?

A *Digital A* como se trata de uma *FinTech* que presta serviços mais específico de investimentos financeiros, já trabalhava com bastante recursos tecnológicos. Devido ao aumento de clientes que acederam as plataformas digitais, a *FinTech* investiu em transformação de novos processos internos, pois aumentaram suas equipas, com a finalidade de desenvolver ou otimizar o produto, face o aumento de clientes no período de confinamento no ano de 2020.

No caso da *Digital B*, devido ao aumento exponencial de utilização do setor financeiro digital, a associação criou um novo projeto que visa prestar consultorias no intuito de ajudar grandes organizações a trabalharem com *startups*, dando credibilidade as inovações produzidas pelas mesmas, à nível de financiarem os projetos para fomentar novos produtos ou processos no sistema financeiro digital.

Se tratando da *Digital C*, a mesma nunca tinha visto o banco ter tantos projetos a serem concretizados num só ano, como no período entre junho de 2020 a junho de 2021. Todos os projetos que o banco tinha como essenciais, como crédito, cartões ou investimentos, foram adaptados para o digital.

4.2.5. *Houve uma expansão e crescimento do setor financeiro digital e/ou das empresas financeiras digitais no período pandémico?*

De acordo com a *Digital A*, a *FinTech* acredita que neste período o mercado financeiro digital se expandiu e o maior crescimento foi na parte financeira e tecnológica. Na própria *FinTech* em termos de funcionários, houve um crescimento em praticamente todos os departamentos, inclusive nas engenharias de informática, pois eram das equipas que mais cresceram neste período em termos de volume de negócios.

A *FinTech Digital A* acredita que o confinamento causado pela COVID 19 trouxe uma maior utilização dos meios digitais e isto está relacionado com o crescimento da empresa atualmente.

Além disso, acredita ter existido um aumento de mercado para as *FinTechs* no ano de 2020. Com o confinamento pelo COVID-19, alguns projetos foram antecipados e outros atrasados. Tiveram de ter mais equipa a desenvolver ou otimizar o produto face ao aumento de clientes, o que por outro lado, acredita que houve um *push up* do mercado financeiro digital para todas as *FinTechs* do mundo.

De acordo com a *Digital B*, existem duas ordens de impacto na opinião do diretor entrevistado. Tudo que foi relacionado a pequenas inovações rapidamente acionáveis, acelerou-se muito rápido. E no que toca a inovação a longo prazo, transformacional, ainda não se pode ser analisado.

Durante a pandemia o *Hub* da associação de *FinTech* esteve sempre aberta e foram feitos inúmeros negócios. Os maiores investimentos que as *Startups* já receberam, foi durante a pandemia, o que pode evidenciar um crescimento exponencial do setor financeiro digital.

E por fim, a *Digital C* acredita que o setor financeiro digital sofreu uma grande expansão, onde o mercado digital funcionou como um impulso para que os negócios continuassem abertos, não só para banca, mas para muitos negócios.

Muitos negócios foram a falência no período da pandemia, quem não era digital e tornou-se digital, conseguiu se manter no mercado e quem era já era digital, tentou perceber onde podia alavancar ainda mais sua capacidade para aumentar o negócio, pois a dificuldade de se levar ao digital a pandemia encarregou-se de fazer.

O digital era o foco mais importante do desenvolvimento do grupo ao qual pertence o banco *Digital C*. Qualquer dúvida que houvesse em relação ao digital no grupo anteriormente, a pandemia mostrou sua necessidade.

É difícil uma loja estar com a porta fechada e concorrer com a capacidade que o banco teve nas plataformas digitais de continuar a funcionar, portanto, a quantidade de projetos e transações realizadas no período de pandemia, resultou num aumento exponencial do mercado financeiro digital.

No que diz respeito a *Digital C*, que pertence a parte da banca digital do grupo empresarial, teve que fazer contratações, como no setor de projetos, *design* e *marketing*, que teve incrementos importantes nas equipas e basicamente conseguiram fazer face, a todos os projetos que planearam.

5. DISCUSSÃO

Neste capítulo os resultados são confrontados com a investigação e com a revisão de literatura estudada no Capítulo 2, a fim de compreender sobre um tema ainda pouco estudado, que são as possíveis situações contextuais adversas do período de confinamento pelo COVID-19, sobre a ótica do sistema financeiro digital em Portugal.

A partir dos casos analisados, é possível perceber que as empresas se enquadram dentro do ecossistema financeiro digital português, pois trabalharam em diversas perspetivas diferentes no período da pandemia mundial, onde as transações financeiras necessitavam de continuar, mesmo com todos os objetivos impostos do período. Como já referido por Iansiti e Levien (2004), um ecossistema é mais do que um conjunto de parcerias, por o mesmo se tratar de uma rede de colaboradores independentes que interagem para criar valor mútuo. Existe uma atmosfera de interdependência entre os parceiros no ecossistema, pois todos os parceiros compartilham o mesmo interesse e os parceiros individuais apenas terão sucesso se o ecossistema for bem-sucedido.

No que se refere a resposta que os agentes do ecossistema financeiro digital deram ao mercado no período de pandemia, a taxa de inserção sobre as pessoas que utilizavam a internet antes do período pandémico era de 57%, com uma média de 4,38 mil milhões de pessoas a utilizarem a internet no mundo. Especificamente em Portugal, a taxa de inserção foi de 78% da população a utilizarem serviços online durante o período de pandemia (Ricarte, 2020).

As empresas estudadas consideram como fator em comum, que todas tiveram que fazer ajustes na equipa e nas tecnologias internas, para atribuírem serviços de qualidade aos clientes, que tiveram de fazer praticamente todas as suas transações financeiras via internet, seja por computador ou telemóvel, no período de pandemia.

O foco realizado por cada empresa integrante do ecossistema financeiro se diferenciou por critérios de acordo com a prioridade de cada empresa neste período. No que se refere a *FinTech* entrevistada (Digital A), o foco foi ajustar a equipa das tecnologias desenvolvidas pelos engenheiros informáticos, com o objetivo de rececionar um aumento na demanda de clientes devido a consequências do período de confinamento.

Do ponto de vista da associação de *Fintechs* de Portugal (Digital B), tudo que se tratou de projetos de curto prazo, a pandemia trouxe a necessidade de se ajustar. De certa forma, foi bastante vantajoso para as *Startups Fintechs*, tendo em vista que já estavam mais preparadas a nível de tecnologias e tinham maior facilidade de mudarem de foco durante este período. Portanto, os bancos tradicionais que obtinham maiores dificuldades de se reinventarem a nível tecnológico, devido a suas bases culturais e dimensões no mercado, acabaram por necessitar da colaboração dos serviços tecnológicos das *Startups Fintechs*, pois precisaram atribuir melhores atendimentos digitais a seus clientes, com grande parte dos seus colaboradores a trabalharem de casa.

E por fim, o banco entrevistado (Digital C) teve o foco de ajustar suas tecnologias de segurança digital, pois seus colaboradores estavam todos a trabalharem de casa, onde rapidamente o banco teve que desenvolver meios de proteção de dados tecnológicos para manter a credibilidade de suas estruturas. O foco no digital do banco aumentou mais ainda, pois alguns produtos e serviços que ainda demandavam que os clientes estivessem presencialmente em suas sucursais, passou-se a fazer de forma *online*, através de seus canais digitais.

Em relação as adaptações nos recursos tecnológicos, todas as empresas analisadas alegam que tiveram de fazer ajustes tecnológicos, contratações de equipas e aquisição de tecnologias externas, a fim de se adequarem ao mercado de confinamento pandémico, pois a digitalização exige uma reestruturação de processos, tornando as empresas mais ágeis, investindo em estruturas mais orgânicas, reforçando a padronização e automação (Almeida, Santos, & Monteiro, 2020).

Como já referido por Arner (2015), o setor financeiro antes mesmo da pandemia já era o maior consumidor de tecnologias da informação e ao que tudo indica, a pandemia veio para acelerar ainda mais o processo da digitalização dos serviços financeiros.

A necessidade do período de pandemia abriu mais espaços para todos os agentes do setor financeiro digital, principalmente para as *Startups FinTechs*, que utilizam a tecnologia como fonte principal de suas operações e soluções financeiras.

Assim, a *FinTech (Digital A)* ressalta que:

“para nós *FinTechs*, que já trabalhamos muito aqui numa vertente tecnológica, a pandemia foi um grande impulsionador de negócios, até porque, nós já tínhamos a tecnologia como a base do trabalho, e a base dos nossos produtos, portanto, foi fácil, porque na prática o mundo virou muito tecnológico durante e pandemia” (Digital A, 2021. Informação verbal).

Como referido neste trabalho por Fu e Mishra (2020), o COVID-19 trouxe um aumento significativo no número de *downloads* diários no mundo, no período de pandemia, o que evidencia o aumento do uso da internet e das plataformas digitais mundiais. As *FinTechs* tiveram um papel fundamental no mercado financeiro digital, tanto no espaço de mercado, quanto no processo de colaboração nas novas tecnologias financeiras digitais, que ajudaram os bancos tradicionais e outras instituições financeiras a continuar a transacionar seus produtos e serviços financeiros na forma digital (McKinsey, 2020).

De acordo com os casos analisados neste trabalho, pode-se perceber a importância das parcerias no processo de pandemia desde o final do ano de 2019. Apesar da digitalização não ser um processo desenvolvido na pandemia, os canais digitais ficaram em evidência e todos os casos analisados valorizaram a necessidade de fazer parcerias empresariais.

No caso da *FinTech Digital A*, utilizaram parcerias com outras *FinTechs*, a fim de complementar os produtos e serviços disponibilizados aos usuários de suas plataformas digitais, alegando que com as parcerias, os clientes ficavam mais satisfeitos, por haver maior disponibilidade de produtos financeiros na mesma plataforma ou ligadas a ela.

O banco (*Digital C*), apesar de ser considerado um banco digital, também relataram a necessidade de haver parcerias no processo de complementaridade das tecnologias digitais. Ainda relatou que, a parceria que tem com uma *FinTech* foi em busca de conseguir atribuir a seus clientes transacionarem câmbio de uma forma rápida, tecnológica e a custos muito baixos, algo que o banco admitiu não haver a necessidade de investir em tecnologias para realizar este serviço de forma própria no momento.

E por fim, o diretor da associação de *FinTechs* de Portugal, também relata a necessidade das parcerias entre as *Startups FinTechs*, bancos e indústria, no processo de construção do ecossistema financeiro digital. Acrescenta que foi oportuno às *Startups Fintechs* no período de pandemia terem mostrado seus projetos tecnológicos, no qual os maiores consumidores destes serviços serem os grandes bancos e indústrias.

A própria associação de *FinTechs* em Portugal criou um projeto em meio a pandemia, que disponibiliza uma nova área dedicada exclusivamente à concretização de provas de conceito e ao *matching* entre empresas maduras e *startups* financeiras, como são as *insurtechs*. O intuito desse projeto é intermediar o processo de integração das tecnologias desenvolvidas pelas *startups* do setor financeiro e fazer prova de conceito junto as grandes indústrias financeiras que estão a precisar de novas tecnologias.

Em relação a análise sobre o crescimento e expansão do setor financeiro digital neste período, pode-se perceber através dos casos analisados e da revisão de literatura do capítulo dois deste trabalho, que o setor financeiro digital no mundo e em Portugal funcionou através de avanços tecnológicos digitais. As empresas que investiram em tecnologias digitais saíram na frente. Pode-se destacar evidências sobre o avanço e a expansão do setor financeiro digital, como:

“O mercado financeiro digital se expandiu e o maior crescimento foi na parte financeira e tecnológica... Em termos de funcionários sim, houve um crescimento em praticamente todos os departamentos, inclusive mais até em fato de engenharias, ... as engenharias foram das equipas que mais cresceu, não sei dizer e não tenho agora em mente o número de engenheiros que se contratou, em termos de volume de negócios, sei que sim que houve um aumento” (Digital A, 2021).

“Eu devo dizer que nem as startups abrandaram muito durante a pandemia, a Fintech House estive sempre aberta e as coisas andaram sempre muito a acontecer, inúmeros negócios foram feitos durante a pandemia, os maiores investimentos que as startups receberam foi durante a pandemia. ...a pandemia veio mostrar mesmo a importância do digital e então esses assuntos que já existiam, ficaram expostos a sociedade em geral” (Digital B).

“O digital era ...o foco mais importante do desenvolvimento do grupo, aquilo que a pandemia fez, foi que mesmo que se houvesse algum tipo de dúvida em alguma estrutura do banco em relação ao digital, a pandemia provou essa dúvida. ...Nunca o Digital C teve tantos projetos a ser concretizados num ano, como em junho de 2020 a junho 2021” (Digital C).

6. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

O presente trabalho teve como objetivo analisar os impactos de situações contextuais adversas no período de pandemia causado pelo COVID-19, junto ao setor financeiro digital em Portugal.

Sendo assim, foram analisados casos que estão ligados a volta do ecossistema financeiro digital e como se desenvolveram neste período. Estes resultados precisam ser interpretados com cuidado, pois o período de pandemia ainda não terminou por completo e ainda é demasiado cedo para identificar o verdadeiro impacto que a pandemia causou no processo financeiro digital. Pode-se destacar como limitações deste trabalho o número de casos analisados, pois não podem servir como base de análises estatísticas, não servindo como resultados concretos para todo o setor analisado.

Para a concretização deste trabalho, foram contactados outras *FinTechs* e empresas ligadas ao setor financeiro digital e devido as complexidades do período e regras de confinamento causado pela pandemia do COVID-19, algumas empresas não tiveram disponibilidade de colaborar e outras não obtivemos resposta. Porém, dos três casos analisados, se concretizou de forma estratégica, a fim de analisar empresas em diferentes posições dentro do ecossistema financeiro digital, que juntamente com o referencial teórico deste trabalho, foram identificados processos importantes realizados no período da pandemia, sob a perspectiva do ecossistema financeiro digital.

Quanto a expansão do mercado digital é evidente que a pandemia e o confinamento trouxeram uma maior utilização dos meios digitais, que conseqüentemente expandiu as possibilidades de utilização dos serviços financeiros digitais. Pode-se perceber que o processo de digitalização foi frequente em todas as empresas do setor, os bancos buscaram contratar inovação em seus processos para conseguir realizar atendimento a seus clientes, as *Startups FinTechs* ganharam espaço de mercado para comercializarem seus produtos e serviços, incorporando suas tecnologias a grandes instituições, realizando um papel fundamental no processo da digitalização do setor financeiro digital.

Por fim, pode-se concluir que o mercado digital se expandiu de uma forma muito rápida ao adaptar às exigências do período de pandemia, pois, todas as transações financeiras foram em sua maioria realizadas de forma digital durante o período de confinamento do COVID-19.

O que pode-se notar em comum entre os casos analisados e o referencial teórico, foi que todos os envolventes do setor financeiro digital realizaram investimentos em tecnologias digitais para manter sua credibilidade de mercado e angariar novos negócios e clientes em suas plataformas digitais.

Este estudo serve como forma de contribuição para investigação futura sob estudos voltados a descobrir os impactos da pandemia do COVID-19 sobre o setor financeiro digital, entender-se as decisões tomadas por todos os agentes do ecossistema financeiro neste período que causaram grandes mudanças no setor financeiro tradicional e, ainda se realmente o conjunto de inovações tecnológicas permanecerão pós período de pandemia, possibilitando analisar outros impactos em grande escala.

7. BIBLIOGRAFIA

- Almeida, F. Santos, J. D., & Monteiro, J. A. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *EEE Engineering Management Review*, 48 (3).
- Alves-Mazzotti A. J., & Gewandsznajder, F. (1998). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira.
- Anne-Laure, M. (2019). The Future of Fintech. *Research-Technology Management*, 62 (4), 59-63. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/08956308.2019.1613123?scroll=top&needAccess=true>. [Acesso em: 2021/09/24].
- Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The Rand Journal of Economics*, 37(3), 668-691.
- Arner, D. et al. (2015). The evolution of Fintech: a new post-crisis paradigm? *University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper*, (47).
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (1996). *Metodologia científica* (4a ed.). São Paulo: Makron Books.
- Constantinides, P., Henfridsson, O., & Parker, G. G. (2018). Introdução - Plataformas e infraestruturas na era digital. *Information Systems Research*, 29 (2): 381-400.
- Dapp, T. (2014) Fintech – The digital (r)evolution in the financial sector. *Deutsche Bank Research*. Disponível em: <http://www.bmbf.de/de/23173.php>. [Acesso em: 2019/1/31].
- Duarte, R. (2001). Pesquisa qualitativa: reflexões sobre trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, (115), 139-154.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532–550.
- English Dictionary (2006). ‘Platform’. Disponível em: <http://dictionary.oed.com/cgi/entry/50181067> [Acesso em: 2020/09/19].
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Boston: Harvard Business Review Press.

- EY (2019). Global FinTech Adoption Index 2019 Disponível em: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-global-fintech-adoption-index.pdf [Acesso em: 2020/10/04].
- Fu, J., & Mishra, M. (2020). Fintech in the time of COVID-19: Trust and technological adoption during crises. *Swiss Finance Institute Research Paper*, 20-38.
- Gawer, A., & Cusumano, M. (2014). Platforms and Innovation. In Dodgson, M.; Gann, D. M.; Phillips, N. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, 1–15.
- Gillespie, T. (2010). The politics of “platforms”. *New Media & Society*, 12 (3), 347-64.
- Gimpel, H., Rau, D., & Röglinger, M. (2017). Understanding FinTech start-ups – a taxonomy of consumer-oriented service offerings. *Electronic Markets*, 28, 245–264.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology> [Acesso em: 2020/5/21].
- GLOVA, J.; SABOL, T.; VADJA, V. Business Models for the Internet of Things Environment. *Procedia Economics e Finance*, v.15, p. 1122-1129, 2014.
- Jiang, X. (2020). Digital economy in the post-pandemic era. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 18 (4), 333-339.
- Lee, I., & Shin, Y. J. (2017). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61 (1), 35-46.
- Lulio, M. (2021). Geração Baby Boomer, X, Y ou Z: entenda onde você se encaixa. Consumidor Moderno. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2017/02/20/geracao-baby-boomer-x-y-z-entenda/> [Acesso em: 2021/09/14].
- Maddyness. (2020). The future of fintech in light of COVID-19. Disponível em: <https://www.maddyness.com/uk/2020/04/02/the-future-of-fintech-in-light-of-covid-19/> [Acesso em: 2020/11/24].
- Monteiro, G., & Azevedo, J. M. (2021). FinTechs em Portugal segundo o ponto de vista de várias gerações. *Research Bulletin (Cadernos De Investigação) of the Master in E-Business*, 1(1).

O'Reilly, T. (2005). 'Web 2.0: Compact Definition?'. Disponível em: <http://radar.oreilly.com/archives/2005/10/web-20-compact-definition.html>Oxford

[Acesso em: 2020/10/21].

Parker, G. G., Alstynne, M. W. V., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York: Norton.

Queiroz, M. I. P. (1991). *Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva*. São Paulo: TA Queiroz.

Ricarte Élmáno (2020). A expansão do processo de digitalização durante a pandemia de covid-19. *Finisterra*, (115), 53-60.

Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1 (4), 990-1029.

Rolland, K., Mathiassen, L., & Rai, A. (2018). Managing Digital Platforms in User Organizations: The Interactions between Digital Options and Digital Debt. *Information Systems Research*, 29 (2), 419-443.

Schumpeter, Joseph A. (1975). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.

Simões, V. C. (2018). 'If Dunning Were Writing Now: The Eclectic Paradigm of an Age of Platform Capitalism'. *Proceedings of the European International Business Academy Conference*, Poznań, Poland, 44.

Valdez-De-Leon, O. (2019). How to Develop a Digital Ecosystem – a Practical Framework. *Technology Innovation Management Review*, 9 (8), 43–54.

Yin, R. K. (2001) *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zavolokina, L., Dolata, M., & Schwabe, G. (2016). The FinTech phenomenon: antecedents of financial innovation perceived by the popular press. *Financial Innovation*, 16.

8. ANEXO

AI. Guião da Entrevistas I

Introdução da Entrevista

- a. O estudo é realizado no âmbito da tese de mestrado em Gestão de Sistemas de Informação no ISEG.
- b. O questionário desta entrevista tem o objetivo de clarificar algumas questões sobre como as empresas *FinTech* reagiram ao período pandémico COVID-19.
- c. Algumas regras para a entrevista:
 - i. Não há respostas certas ou erradas.
 - ii. A ideia é obter a sua opinião sobre o tema do trabalho.
 - iii. Pode expressar livremente a sua opinião, pois tudo o que for aqui dito será confidencial e apenas será usado no âmbito deste projeto de investigação.
 - iv. O meu papel será de conduzir a entrevista.
 - v. O nome do entrevistado e da empresa não constará do trabalho para ser mantida a confidencialidade.
 - vi. A duração prevista da entrevista é de 1 hora, no máximo.

1) Informações gerais.

- a) Descreva-me a Fintech (nome da fintech):
 - quando começou,
 - dimensão (número trabalhadores),
 - serviços que disponibiliza,
 - número aproximado de clientes (por canal se tiver essa informação),
- b) É uma única empresa ou constituída por várias empresas financeiras ou não financeiras?
 - Caso seja constituída por várias, pode descrever um pouco do papel de cada uma as empresas constituintes?
- c) Qual o modelo de negócios da Fintech (nome da empresa)?
- d) Como funciona o modelo de negócios da empresa?
- e) Quais são os mercados em que a Fintech está a atuar?
- f) São parceiros de alguma outra Fintech, qual o papel nessa parceria?
- g) Quais os principais desafios que enfrentou ao longo da sua existência?

2) As questões seguintes referem-se às tecnologias adotadas.

- a) A Fintech adota tecnologia para sites e/ou mobile apps (aplicações para aparelhos móveis)? Qual?

- b) Como funciona atualmente a plataforma tecnológica da empresa?
- c) Qual a infraestrutura tecnológica onde opera a Fintech?
- d) A infraestrutura tecnológica e o desenvolvimento de software são próprios ou de empresa terceirizada? Ou adotaram um modelo de serviços (contratualização de serviços Fintech já disponíveis)? (IaS, SaS, etc.) Por qual motivo desta decisão?

3) As questões seguintes referem-se à consolidação de mercado e a relação pandemia em 2020, parcerias e mercado Fintech.

- a) Como a sua empresa encarou a trajetória do confinamento adotado pelo COVID 19 do mercado português e mundial?
- b) Acredita que neste período o mercado financeiro digital sofreu expansão ou retraiu-se? Qual motivo?
- c) Quais as necessidades de se desenvolverem parcerias com outras empresas do setor financeiro e ou até bancos no período atual?
- d) Como funciona o modelo de ligação adotado pela empresa entre os parceiros?
- e) Houve algum constrangimento entre o processo de parcerias? Quais?
- f) Se acredita ter existido um aumento de mercado para as Fintechs no último ano de 2020, acha que o confinamento pelo COVID19, antecipou projetos futuros para crescimento da empresa? Porquê?
- g) Durante o período de pandemia mundial, a Fintech alterou alguma tecnologia adotada pela empresa (seja interna para colaboradores ou externas para usuários)? Porquê?

4) As questões a seguir referem-se à questões de crescimento da empresa.

- a) Qual tem sido o crescimento da empresa em receita e em número de funcionários desde as práticas adotadas pós-covid-19?
- b) Acredita que o confinamento causado pela COVID 19 e maior utilização dos meios digitais está relacionado com o crescimento da empresa atualmente?

Para finalizar,

- c) Gostaria de acrescentar algo sobre o tema abordado nesta entrevista que aqui não foi mencionado?
- d) Existe algum material que descreva a história da empresa que você possa compartilhar?

A.2. Guião da Entrevista II

Introdução da Entrevista

- c. O estudo é realizado no âmbito da tese de mestrado em Gestão de Sistemas de Informação no ISEG.
- d. O questionário desta entrevista tem o objetivo de clarificar algumas questões sobre como as empresas *FinTech* reagiram ao período pandémico COVID-19.
- c. Algumas regras para a entrevista:
 - vii. Não há respostas certas ou erradas.
 - viii. A ideia é obter a sua opinião sobre o tema do trabalho.
 - ix. Pode expressar livremente a sua opinião, pois tudo o que for aqui dito será confidencial e apenas será usado no âmbito deste projecto de investigação.
 - x. O meu papel será de conduzir a entrevista.
 - xi. O nome do entrevistado e da empresa não constará do trabalho para ser mantida a confidencialidade.
 - xii. A duração prevista da entrevista é de 1 hora, no máximo.

- 5) Pode nos descrever uma breve história da associação de Fintechs?
- 6) A iniciativa da associação de FinTechs foi inteiramente privada?
- 7) De onde vem os lucros e custos das plataformas?
- 8) As Startups procuram primeiro a associação de FinTechs quando vão iniciar suas atividades?
- 9) Qual o seu cargo na empresa?
- 10) A empresa de soluções de consultoria também funciona como uma FinTech ou apenas presta soluções de consultoria?

- 11) Em sua opinião, as FinTechs estão a se juntar em plataformas únicas digitais a fim de cooperação?
- 12) Essa interação na colaboração entre as FinTechs, ou Startups financeiras, na sua opinião esta mais para concorrência ou para união de classe do setor?
- 13) Em sua opinião o período de confinamento causado pelo COVID-19, expandiu o mercado digital financeiro?
- 14) Além das instituições financeiras a se consolidarem, como estão as Fintechs?
- 15) De acordo com a empresa de consultoria e a associação de Portugal as Fintechs estão inovando ou se adaptando as novas tecnologias durante esse período pós-covid? Ou seja, teve que adaptar novas tecnologias por causa do período de confinamento?
- 16) As Startups conseguem fazer isso muito fácil do que uma banca tradicional é muito difícil de se desligar das bases que elas já têm no mercado?

- 17) Recentemente houve alguns ataques cibernético à cripto moedas, que fazem parte do mercado financeiro digital, a nível das Fintechs em Portugal, o diretor acha que elas estão a investir em tecnologias de proteção de dados em suas infraestruturas tecnológicas, devido ao aumento exponencial deste mercado?
- 18) Quanto aos órgãos reguladores, que estão muito presentes aqui na associação de FinTechs, que são o banco de Portugal, CMVM e ASF, estão presentes junto ao mercado financeiro digital?
- 19) E me parece que as FinTechs estão um pouco a frente dos serviços reguladores, não é?
- 20) Acha que teve um aumento no nível de regulação neste período de COVID na expansão digital entre 2019 a 2020 para os órgãos reguladores?
- 21) Como funciona o relacionamento dos órgãos reguladores com as FinTechs?
- 22) Dentre todas as suas competências e dentro do Ecosistema Fintech em sua opinião, quais são as principais questões neste momento que as FinTechs estão a precisar desenvolver?
- 23) As FinTechs no seu ponto de vista, estão a alterar os planos estratégicos de investimento, ou anteciparam investimentos por causa do COVID-19? Ou planos estratégicos pós pandemia?
- 24) A associação FinTech que busca gerar um ecossistema financeiro digital, um ecossistema Fintech Solutions com vincou a Portugal FinTech?

A.3 TABELA 1

ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO DE GOVERNANÇA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE PLATAFORMAS DIGITAIS.

Estratégias	Descrição da Estratégia	Alguns Exemplos de Sucesso
<i>Objetivos da Empresa</i>	Quais as atividades que devem ser realizadas pela empresa e quais deverão ser terceirizadas. A empresa detentora da plataforma deve decidir se todos os desenvolvimentos complementares serão feitos externamente ou se algum será desenvolvido por ela própria. Pode ser necessário que a empresa realize desenvolvimentos internos para criar produtos e serviços que serão utilizados pelos consumidores e assim lançar a plataforma.	A <i>Amazon</i> é uma empresa que comercializa os seus produtos e serviços pela internet. Detêm uma gama de produtos próprios e, os produtos que não são comercializados nas suas plataformas digitais são abastecidos pelos seus parceiros via Marketplace, onde terceiros conseguem vender os seus produtos sob mediação e sistemas próprios da companhia.
<i>Design e propriedade intelectual</i>	Quais as características e tipos de funções que serão incluídas na plataforma, ela será modular, qual o grau de abertura da plataforma e quais os preços cobrados? Estes fatores podem ter impacto na atratividade da plataforma para as empresas externas, então devem ser cuidadosamente analisadas, avaliadas e estrategicamente definidas.	As <i>FinTechs</i> costumam utilizar meios digitais para conectar pessoas e serviços financeiros de forma mais rápida e muitas vezes sem custos, com tecnologia e praticidade aos utilizadores. Como exemplo, a <i>FinTech Revolut</i> , que através dos seus serviços por via de aplicações de telemóvel e soluções com cartões físicos, oferece planos de serviços, desde Standard (gratuito).

<i>Relação com atores externos</i>	Qual o processo de gestão de terceiros e como a empresa líder encoraja as contribuições para o ecossistema? Sem uma gestão dos relacionamentos, as partes externas podem não se sentir atraídas pela plataforma e procurar outras plataformas mais atrativas ou que desenvolvam com eles um melhor relacionamento, seja em termos de auxílio no desenvolvimento ou concessões interessantes.	A <i>Microsoft</i> permite que outros agentes (como desenvolvedores de software) criem produtos na plataforma (como Windows), que têm o potencial para fortalecer o ecossistema (Windows), dando assim a todos os envolvidos “uma vantagem coletiva sobre as redes concorrentes”. (Valdez-De-Leon, 2019)
<i>Organização interna</i>	Como a empresa líder deve usar a sua estrutura organizacional e os seus processos internos para garantir aos complementadores externos que o líder está a trabalhar para o bem geral do ecossistema? Se as empresas desenvolvedoras externas não perceberem o comprometimento da empresa líder com o bem da plataforma, podem se sentir explorados ao invés de realmente fazerem parte do ecossistema. A empresa líder deve demonstrar, através das suas ações, que está preocupada com a plataforma e investe tempo e recursos na melhoria do ecossistema.	A <i>Alibaba</i> compartilha um serviço <i>business-to-business</i> para conectar os fabricantes chineses com compradores estrangeiros, o líder e fundador da empresa demonstra o seu esforço para a melhoria de seu ecossistema digital: “ <i>Our philosophy is that we want to be an ecosystem. Our philosophy is to empower others to sell, empower others to service, making sure the other people are more powerful than us. With our technology, our innovation, our partners - 10 million small business sellers - they can compete with Microsoft and IBM</i> ” (Jack Ma, CEO of Alibaba)

Tabela 1: baseada nas primícias de Gawer e Cusumano (2014), que demanda uma abordagem com base em 4 alavancas distintas para governança na implementação de plataformas digitais.