



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO EM  
GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**A TRANSIÇÃO DA BANCA TRADICIONAL PARA A BANCA  
DIGITAL: O IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19**

**PATRÍCIA ALEXANDRA DE CARVALHO PEREIRA**

**OUTUBRO - 2021**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO EM  
GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

**A TRANSIÇÃO DA BANCA TRADICIONAL PARA A BANCA  
DIGITAL: O IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19**

**POR PATRÍCIA ALEXANDRA DE CARVALHO PEREIRA**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA WINNIE PICOTO**

**OUTUBRO - 2021**

## **Agradecimentos**

Gostava de agradecer aos que fizeram parte desta caminhada. A todos, o meu muito obrigada!

À minha família, pai, mãe e irmã, pelos valores e ferramentas que me transmitiram e pela paciência nos últimos meses. Não seria o que sou hoje sem vocês.

Aos meus queridos amigos, pela compreensão nos momentos que não pude estar presente e pelas risadas em momentos de ansiedade.

Aos meus colegas de mestrado, que se tornaram amigos, por terem caminhado de mãos dadas comigo e por acreditarem em mim.

À minha orientadora, pelos ensinamentos, ajuda e paciência ao longo desta jornada.

À organização financeira e entrevistados, pela pronta disponibilidade em colaborar nesta investigação.

## Resumo

O objetivo da presente investigação compreende a análise da transformação digital numa organização do setor financeiro em Portugal.

Nos últimos anos, as organizações têm sido obrigadas a integrar e a explorar as tecnologias a fim de sobreviverem. Mais recentemente, a pandemia do Covid-19 acentuou esses efeitos ao nível da transformação digital. Face a estes aspetos, este estudo procura compreender os efeitos da transformação digital nas organizações.

As questões de investigação que guiam o desenvolvimento deste trabalho são: “como é que a transformação digital impactou uma organização do setor bancário?” e “como é que a crise pandémica contribuiu para a aceleração da transformação digital?”.

Para responder às questões de investigação utilizou-se uma abordagem qualitativa através de um estudo de caso. O mesmo é sustentado com base em dados recolhidos através de entrevistas semiestruturadas e documentos fornecidos pela organização. Os dados recolhidos foram analisados através do software de análise de dados MAXQDA.

Com o estudo de caso, foi possível concluir que esta organização já iniciou a transformação digital. Alguns objetivos traçados e barreiras assinaladas foram ultrapassadas, através das estratégias adotadas e formuladas. Contudo, como consequência da recente crise pandémica COVID-19, alguns dos objetivos traçados para a transformação digital, como a eficiência, a experiência nos canais e a sustentabilidade do negócio, e algumas barreiras da transformação digital no pré-pandemia, como a burocracia e o *mindset*, foram superadas num curto espaço de tempo.

**Palavras-chave:** Transformação Digital; Setor Bancário; Covid-19; Pandemia.

## **Abstract**

The objective of the investigation is to analyse the process of digital transformation in an organization acting in the Portuguese financial area.

In recent years, organizations have been forced to integrate and exploit more and more technology in their activities in order to survive. More recently, the Covid-19 pandemic has accentuated these effects at the level of digital transformation. Bearing this in mind, this investigation aims to understand the effects the digital transformation is having in organizations.

The research questions that drive this study are: "How does the digital transformation impact a banking sector organization?" and "How has the pandemic crisis contributed to the acceleration of the digital transformation?".

In order to answer these questions, a qualitative approach to a case study has been used. The case study is based on data collected via semi-structured interviews and documents provided by the organization. The data collected were analysed with the MAXQDA data analysis software.

With this case study, it is possible to conclude that this organization has already begun a digital transformation. Some goals and barriers have been overcome due to the strategies adopted and designed. However, as a consequence of the recent COVID-19 pandemic crisis, some of the goals defined for the digital transformation (such as efficiency, channel experience, and business sustainability) and some digital transformation barriers of the pre-pandemic times (such as bureaucracy and mindset) have been overcome in a short time.

**Keywords:** Digital Transformation; Banking sector; Covid-19; Pandemic.

## Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract.....	v
Índice .....	vi
Índice De Tabelas .....	viii
Lista De Abreviaturas .....	ix
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1. Transformação Digital .....	3
2.2. Tecnologias Digitais .....	4
2.3. Estratégias Digitais .....	5
2.4. Canais Digitais .....	6
2.5. A transformação Digital no Setor Bancário.....	7
2.5.1. Fintech .....	9
2.6. O Impacto da Pandemia na Transformação Digital .....	10
2.7. Drivers da Transformação Digital .....	12
3. Metodologia.....	14
3.1. Recolha de Dados .....	15
3.2. Análise dos Dados.....	17
4. Estudo de Caso .....	18
4.1. Apresentação da Organização.....	18
5. Análise e Discussão dos Resultados.....	19
5.1. Transformação Digital na Organização .....	19
5.2. Estratégias Formuladas .....	24
5.3. O Papel da Pandemia na Transformação Digital .....	26
5.3.1. Preocupações .....	27
5.4. Drivers da Transformação Digital .....	29
5.5. Perspetivas Futuras .....	30
6. Conclusão .....	32
6.1. Contributos.....	34
6.2. Limitações.....	34
6.3. Investigação Futura.....	35

Referências Bibliográficas.....	36
Anexos .....	1
Anexo A – Guiões das entrevistas .....	1
Anexo B – Guião das entrevistas detalhado .....	1
Anexo C – Códigos e Subcódigos da Análise das Entrevistas .....	5
Anexo D – Matriz de Visualização de Códigos das Entrevistas no MAXQDA .....	12

## Índice De Tabelas

Tabela 1 - Multicanal vs. Omnicanal.....	7
Tabela 2- Modelo Tradicional vs Modelo Digital.....	8
Tabela 3 - Características das Entrevistas .....	17
Tabela 4 - Códigos e Subcódigos: Evolução e Áreas Interessadas .....	20
Tabela 5 - Códigos e Subcódigos: Objetivos da Transformação Digital .....	21
Tabela 6 - Códigos e Subcódigos: Barreiras da Transformação Digital .....	22
Tabela 7- Códigos e Subcódigos: Tecnologias Adotadas .....	23
Tabela 8 - Códigos e Subcódigos: Impactos da Transformação Digital .....	24
Tabela 9 - Códigos e Subcódigos: Estratégias.....	25
Tabela 10 - Códigos e Subcódigos: Impacto Pandemia .....	27
Tabela 11 - Códigos e Subcódigos: Preocupações Pandemia .....	28
Tabela 12 - Códigos e Subcódigos: Drivers da Transformação Digital .....	30
Tabela 13 - Códigos e Subcódigos: Futuro da Transformação Digital .....	31
Tabela 14 - Códigos e Subcódigos: Preocupações da Transformação Digital .....	31

## **Lista De Abreviaturas**

- *AI - Artificial Intelligence*
- *ICT - Information and Communication Technology*
- *IoT – Internet of Things*
- *IT – Information Technology*
- *OMS – Organização Mundial de Saúde*
- *TD – Transformação Digital*
- *SMACIT - Social, Mobile, Analytics, Cloud and Internet of Things*
- *SARS – Severe Acute Respiratorussyndrome*
- *SARS-CoV-2 - Severe Acute Respiratorussyndrome Coronavirus 2*

## 1. Introdução

Nenhum setor ou organização está imune aos efeitos da transformação digital (TD) e, por isso, o maior desafio das organizações tem sido integrar e explorar as novas tecnologias. O propósito da TD é aproveitar as oportunidades que estas disponibilizam, nomeadamente na redução de custos e inovação. A TD deixou de ser uma prioridade estratégica, para passar a ser adotada e implementada como vantagem competitiva (Hess et al., 2016). O sucesso da mesma é a única forma que as organizações têm de permanecer no mercado e não serem absorvidas pela concorrência (Fitzgerald et al., 2014). Perante a necessidade de se manterem competitivas (Hess et al., 2016), muitas empresas foram obrigadas a reformular as suas estratégias (Bharadwaj et al., 2013) e a repensar os seus modelos de negócio (Berghaus & Back, 2018).

Este fenómeno tem afetado todas as áreas de negócio e o setor bancário não é exceção (Krasnikolakis, 2020). A presença de tecnologias digitais na esfera bancária provocou uma mudança de paradigma (Sardana & Singhania, 2018). Os bancos foram convidados a investir fortemente em tecnologia, como forma de fazer face aos desafios impostos pela concorrência das novas financeiras digitais (Meena & Parimalarani, 2020) e pela mudança do comportamento e das expectativas dos clientes (Osmundsen et al., 2018).

Por outro lado, ao longo dos anos tem sido discutida a necessidade de um modelo bancário cada vez menos tradicional. Contudo, a pandemia do Covid-19 tornou essa necessidade mais importante que nunca (Kelecic, 2020).

O distanciamento social e o "novo normal" são consequências da atual pandemia do Covid-19 (Soto-Acosta, 2020). Esta situação veio acelerar a transformação digital dos negócios e de todos os setores, como por exemplo: o comércio, a restauração, a educação, entre outros. Neste contexto, a transformação digital surge como uma solução para evitar um colapso económico total (Soto-Acosta, 2020). O impacto desta pandemia nas empresas, originou novas oportunidades de modelos de negócio, que resultam da combinação entre o digital e os modelos de negócio tradicionais (Soto-Acosta, 2020).

Deste modo, o setor bancário teve de responder às necessidades e às expectativas que as famílias e as empresas enfrentaram ao seguir as medidas impostas, com vista à redução da propagação do vírus (Baicu et al., 2020). Os impactos destas medidas estão relacionados com o aumento da utilização dos canais e pagamentos digitais e com a alteração do comportamento dos consumidores. (Baicu et al., 2020).

O presente trabalho pretende responder às seguintes questões de investigação:

- Como é que a Transformação Digital tem impactado uma organização do setor bancário?
- Como é que a crise pandémica contribuiu para a aceleração da Transformação Digital?

De forma a responder às questões, os principais objetivos de investigação são:

- Compreender os principais objetivos e barreiras associadas à TD;
- Compreender as principais estratégias digitais adotadas para a TD;
- Analisar os principais impactos na organização resultantes da TD;
- Identificar os principais impactos da pandemia na organização;
- Analisar os *drivers* da TD;

Para atingir os objetivos estipulados, realizou-se um estudo de caso numa organização do setor bancário, com uma abordagem qualitativa. Para tal, a principal fonte de informação são entrevistas semiestruturadas, junto de profissionais de setor bancário, conhecedores da transformação digital da organização.

Esta dissertação encontra-se dividida em seis capítulos: no primeiro capítulo, a introdução, é realizado um enquadramento sobre o tema em análise e os procedimentos da investigação; no segundo capítulo, a revisão da literatura; no terceiro capítulo, a metodologia, é desenvolvida a metodologia utilizada, a sua justificação e a recolha e análise dos dados; no quarto capítulo, é apresentada a organização em análise; no quinto capítulo, a apresentação e a discussão dos resultados; e por fim, no sexto capítulo, é

concluída a investigação realizada, através da resposta às questões de investigação e da apresentação dos contributos, limitações e investigações futuras.

## **2. Revisão da Literatura**

A revisão da literatura divide-se em quatro partes: conceitos relacionados com a transformação digital, nomeadamente as tecnologias, as estratégias e os canais digitais; o impacto da TD no setor bancário; os principais impulsionadores da TD; e, por último, o papel da pandemia Covid-19 na transformação digital.

### ***2.1. Transformação Digital***

O crescente uso das tecnologias digitais tem provocado mudanças na sociedade e nas organizações, contribuindo para o fenómeno da transformação digital (TD) (Gregory & Kolbe, 2015). A TD pode ser caracterizada em três componentes: a tecnológica, pois baseia-se no uso das novas tecnologias digitais; a organizacional, uma vez que requer mudanças nos processos ou criação de novos modelos de negócios; e a social, por ser um fenómeno que influencia cada vez mais o dia-a-dia dos consumidores (Reis et al., 2018).

Com a melhoria das tecnologias de informação, comunicação e conectividade, várias funcionalidades começaram a surgir (Bharadwaj et al., 2013), sobretudo no que diz respeito a novas aplicações, novos serviços, novas plataformas, novos dados e novos dispositivos (Zott & Amit, 2017). Estas funcionalidades deram origem a novas empresas no mercado, responsáveis por criarem dificuldades e desafios às empresas tradicionais (Zott & Amit, 2017). Perante o desafio e a necessidade de permanecerem competitivas, a transformação digital tornou-se a prioridade de muitas organizações (Hess et al., 2016).

As organizações que pretendem adotar a TD têm como principais objetivos: explorar novos processos de negócio; criar ou melhorar produtos e serviços, de forma a entregá-los ao mercado com mais rapidez e com menores custos (Pihir et al., 2018); melhorar os processos direcionados ao cliente; melhorar ou criar canais digitais; e garantir a prontidão digital, para proporcionar aos clientes produtos digitalmente atualizados (Berghaus & Back, 2018).

Contudo, existem muitas empresas que sentem dificuldade em beneficiar da TD (McAfee et al., 2011). Os mesmos autores associam estas dificuldades a três fases do processo de TD: a iniciação, a execução e a coordenação. Os desafios iniciais estão relacionados com a falta de iniciativa, com a reputação, com a regulamentação e com as estratégias de negócios pouco claras. Na fase de execução, os desafios prendem-se com questões culturais, com capacidades ausentes e dificuldades na utilização de tecnologias de informação. Relativamente aos desafios de coordenação, estes surgem pela falta de visão estratégica, pela dificuldade de coordenar várias unidades e/ou processos do negócio (McAfee et al., 2011).

As organizações que gerem com eficácia as tecnologias digitais podem esperar benefícios relacionados com melhores experiências e envolvimento dos clientes, operações simplificadas e novos modelos de negócios (Fitzgerald et al., 2014). No entanto, uma transformação digital bem-sucedida não é simplesmente fazer uso das tecnologias para mudar algo no negócio, mas sim transformar a forma como o negócio acontece (Soto-Acosta, 2020). Para tal, é importante formular uma estratégia de transformação que integre a coordenação, priorização e implementação das transformações na organização (Matt et al., 2015).

## **2.2. *Tecnologias Digitais***

As tecnologias digitais são um dos principais componentes da transformação digital (Reis et al., 2018). Sebastian et al. (2017) adotaram o acrónimo SMACIT (*Social, Mobile, Analytics, Cloud and Internet of Things*) para resumir as tecnologias digitais, caracterizadas como prontamente acessíveis e capazes de criar tanto oportunidades, como ameaças dos negócios. A *Internet, Mobile Connectivity, Cloud, Big Data, Machine Learning, Artificial Intelligence (IA), Blockchain, Internet of Things (IoT), Robotics, Smart manufacturing, Predictive Data e Data Analytics* são exemplos das tecnologias digitais que continuam e continuarão a surgir (Soto-Acosta, 2020). Estas tecnologias digitais são definidas como combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade, que têm vindo a transformar estratégias de negócio, processos, recursos, produtos, serviços e relacionamentos na rede de negócios. (Bharadwaj et al., 2013) Tornaram-se, assim, essenciais às atividades do quotidiano,

disfarçadas entre produtos e serviços, permitindo grandes melhorias no dia-a-dia (McDonald & Rowsell-Jones, 2012; Yoo, 2010).

### ***2.3. Estratégias Digitais***

As tecnologias digitais são o principal motor da reformulação das estratégias de negócios tradicionais (Bharadwaj et al., 2013). Contudo, a posição competitiva das organizações de sucesso não depende apenas das tecnologias adotadas, mas também das estratégias implementadas (Ismail et al., 2017).

Reconhecer a necessidade de mudar e inovar é o primeiro passo para planejar uma estratégia digital. Na transformação digital, várias áreas da organização são afetadas e, portanto, várias funções e diferentes hierarquias são convidadas a envolverem-se neste processo e na formulação da sua estratégia (Berghaus, 2016).

Ainda que as organizações possuam estratégias de negócios ou de *Information Technology* (IT) que incorporem tecnologias digitais, uma estratégia de IT não é igual à estratégia digital. Isto porque, grande parte das estratégias de IT trabalham com a tecnologia de forma isolada. As organizações que procuram obter benefícios a partir da tecnologia, devem ir muito mais além do que a sua substituição. Precisam sim de criar vantagens digitais, através da combinação de informação digital e de recursos físicos para criar valor e novas receitas. Este é o propósito da estratégia digital (McDonald, 2012), estratégia essa que vai além da estratégia tradicional de IT, no sentido em que transcende as áreas funcionais tradicionais, como o marketing, a logística, as operações e os vários processos de IT, são exemplo a gestão de encomendas, serviços ao cliente, etc. (Bharadwaj et al., 2013). Assim, uma estratégia digital permite aos líderes a gestão de iniciativas digitais, avaliar o progresso e redirecionar esforços conforme necessário (Ross et al., 2016).

Deste modo, independentemente da indústria ou empresa, as estratégias de transformação digital têm certos elementos em comum, como: a utilização de tecnologias, as mudanças na criação de valor, as mudanças estruturais e os aspetos financeiros (Matt et al., 2015).

O segundo passo nesta direção é decidir qual a estratégia digital a adotar, se uma estratégia de envolvimento do cliente, ou uma estratégia de soluções digitalizadas (Ross

et al., 2016). Na primeira, o foco passa pelas experiências personalizadas que permitem a manutenção da confiança e lealdade do cliente. Para tal, são proporcionadas experiências omnicanal, respostas rápidas às novas exigências dos clientes e relações personalizadas. Na segunda, o objetivo é aprimorar os produtos e serviços existentes, com informações e tecnologias que ajudem a resolver as necessidades dos clientes e a agregar valor (Ross et al., 2016). Sendo que, o requisito fundamental para uma estratégia digital é escolher uma das duas estratégias referidas e não ambas (Ross et al., 2016).

#### **2.4. Canais Digitais**

Com as tecnologias digitais, os hábitos e as preferências dos consumidores sofreram profundas alterações, estando estes mais familiarizados à interação via digital, para partilhar informação ou aceder a serviços (Cuesta et al., 2015).

Para ultrapassar estas mudanças, muitas organizações submeteram-se a processos de transformação digital (Cuesta et al., 2015), tendo como objetivo a presença online, para atrair clientes com experiência digital (Hansen & Sia, 2015). Desta forma, as organizações adquiriram capacidade para proceder a mudanças nos canais de distribuição. Os canais tradicionais são caracterizados pela proximidade e contacto físico com os clientes (lojas físicas) (Agatz et al., 2008). Nos canais digitais (sites online), a facilidade de acesso à informação, os custos de pesquisa mais reduzidos, a maior variedade e *stock* de produtos ganham destaque (Brynjolfsson, 2014).

Uma das etapas para a transformação tem como foco a criação de uma estratégia multicanal (McAfee et al., 2011). A estratégia multicanal compreende a oferta de canais tradicionais e digitais, de forma complementar e diferenciada ao cliente, ao invés do uso de canais individuais (Agatz et al., 2008; Wallace et al., 2004). Contudo, ainda que estes multicanais impliquem mudanças nos processos e na experiência do cliente, muitas empresas têm optado por ir mais além (McAfee et al., 2011), adotando uma estratégia omnicanal. A estratégia omnicanal proporciona aos clientes o acesso a produtos e serviços através de vários canais, físicos ou digitais, integrados como um só, oferecendo-lhes mais opções e uma melhor experiência (Weill & Woerner, 2015). Na tabela 1 destacam-se as principais diferenças entre ambas as estratégias.

Tabela 1 - Multicanal vs. Omnicanal

	Multicanal	Omnicanal
<b>Foco do Canal</b>	Canais interativos <i>online</i>	Canais interativos e de comunicação em massa
<b>Âmbito do Canal</b>	Canais de retalho: loja física, <i>site online</i> e <i>marketing</i> direto (via catálogo)	Canais de retalho: loja física, <i>site online</i> , <i>marketing</i> direto, canais móveis (aplicações para <i>smartphones</i> ou <i>tablets</i> ), <i>social media</i> e pontos de contacto (canais de comunicação em massa como televisão, radio, impressos, C2C, etc.)
<b>Relacionamento com o cliente no canal</b>	Canais separados sem sobreposição	Canais integrados
<b>Gestão do Canal</b>	Cliente - Foco no canal de retalho	Cliente - Canal de retalho - Foco na marca
<b>Objetivos</b>	Vendas por canal; Experiência por canal	Objetivos <i>cross-channel</i> : experiência geral do cliente de retalho e vendas totais nos canais

Fonte: Verhoef et al., 2015

## 2.5. A transformação Digital no Setor Bancário

Desde a década de 90, que muitas instituições financeiras têm oferecido serviços bancários pela *Internet* (Cuesta et al., 2015). Contudo, nos últimos anos, o sistema financeiro, em particular o sector bancário, tem vindo a desenvolver-se de acordo com as novas exigências da economia digital (Sardana & Singhania, 2018).

O modelo clássico do banco, designado por "banco tradicional", baseia-se na interação física com os clientes, onde os serviços são prestados através dos canais que são acedidos diretamente pelos clientes (Filotto et al., 2020). No entanto, o aumento da presença das tecnologias digitais na esfera bancária trouxe uma mudança de paradigma ao modelo clássico, criando os bancos digitais (Sardana & Singhania, 2018)

O banco digital refere-se ao emprego de tecnologias para realizar atividades bancárias (Sardana & Singhania, 2018). Também conhecido pelos termos “banco *online*”, “banco eletrónico” e “banco móvel” (Sardana & Singhania, 2018), o banco digital trata questões como: a distribuição e venda de produtos e serviços financeiros através de canais digitais; a exploração de tecnologia de ponta para conhecer melhor os clientes e antecipar as suas necessidades; soluções omnicanal e também a automatização dos serviços (Cuesta et al., 2015). Ao contrário do sistema bancário tradicional, os bancos digitais proporcionam produtos e serviços digitais adaptados às necessidades dos clientes

digitais (Sardana & Singhanian, 2018). As principais diferenças entre modelo tradicional e o modelo digital de negócio bancário são apresentadas na tabela 2.

Tabela 2- Modelo Tradicional vs Modelo Digital

<b>Características Distintivas</b>	<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Modelo Digital</b>
<b>Tempo de atendimento ao cliente</b>	Limitado. A prestação de serviços está limitada a um horário definido das agências.	Ilimitado. Possibilidade de acesso 24 horas por dia.
<b>Velocidade de atendimento ao cliente</b>	Depende da qualificação e experiência do bancário.	Imediato.
<b>Abordagem do serviço</b>	Flexível, no entanto, é limitado a uma pequena variedade de canais de serviço disponíveis.	Flexível e realizado através do canal mais conveniente para o cliente.
<b>Custos de manutenção</b>	Elevado, existem custos associados com pessoal e manutenção de departamentos.	Baixo, por vezes os serviços são fornecidos gratuitamente.
<b>Âmbito do serviço</b>	Limitado à rede de agências e pessoal.	Ilimitado. Vai além da localização geográfica das agências.
<b>Processo de prestação do serviço</b>	As funções do operador são desempenhadas por um funcionário do banco.	As funções de operador são desempenhadas pelo próprio cliente do banco.
<b>Procedimento para transmitir novos serviços e promoções</b>	Requer tempo e custos.	Realizado rapidamente, via SMS ou newsletter.

Fonte: Galazova & Magomaeva, 2019

Os bancos tradicionais que se comprometem com a banca digital têm vindo a sofrer uma transformação digital (Cuesta et al., 2015). Cuesta et al. (2015) resumiram este processo de TD em três fases: a resposta à nova competição, a adaptação tecnológica e o posicionamento estratégico.

- A primeira fase requer o desenvolvimento de novos canais e produtos digitais, com base na mudança da oferta e da procura. Por exemplo, novos canais acedidos através de dispositivos móveis, como o *internet banking* ou o *mobile banking*, e novas soluções tecnológicas de pagamentos, como pagamentos sem contacto ou cartões virtuais (Cuesta et al., 2015; Galazova & Magomaeva, 2019).
- A segunda fase envolve a adaptação da infraestrutura de tecnologia e a automatização de processos. São reformuladas plataformas, tonando-as mais articuladas e flexíveis à integração de novas tecnologias e ao desenvolvimento mais eficiente de novos produtos, eliminando tarefas manuais e repetitivas (Cuesta et al., 2015).

- A terceira, e última fase, obriga a profundas mudanças organizacionais para um posicionamento mais estratégico no ambiente digital. As estruturas e os modelos organizacionais devem ser simplificados para que os processos de tomada de decisão sejam acelerados e a estratégia digital seja fundamentalmente focada no cliente e nos canais digitais (Cuesta et al., 2015).

Desta forma, através da tecnologia os bancos têm oportunidade de construir novos modelos e plataformas com a capacidade de se adaptarem às necessidades dos clientes, que exigem, cada vez mais, serviços personalizados (Sardana & Singhanian, 2018). Nos bancos, cuja estratégia digital está mais desenvolvida, é possível dar destaque a algumas mudanças, nomeadamente no que respeita a: novas formas de interação com o cliente e mudanças na experiência do consumidor; novos ramos; novo foco dos funcionários; novos formatos operacionais; novas métricas; etc. (Cuesta et al., 2015). Porém, existem também ameaças a destacar, como: os novos concorrentes (Cuesta et al., 2015) e o aumento dos riscos associados à cibersegurança<sup>1</sup> (Galazova & Magomaeva, 2019).

Assim, podemos concluir que as instituições financeiras que embarcaram no processo de TD, e que se encontram agora num estágio mais avançado, estão em melhor posição para satisfazer as novas necessidades dos clientes e serem mais competitivas (Cuesta et al., 2015).

### ***2.5.1. Fintech***

Os novos dispositivos, as novas tecnologias e as *Fintech* são a base das mudanças nos novos modelos de negócios bancários (Japparova & Rupeika-Apoga, 2017). A indústria das *Fintech* reestruturou o ecossistema financeiro e tornou-se numa resposta à necessidade de inclusão financeira (Económica, 2020).

Cantú et al. (2016) descrevem as *Fintech* como a nova indústria digital no setor financeiro. Por outras palavras, são empresas que, através das tecnologias, melhoraram a atividade financeira (Schueffel, 2017). Caracterizam-se por uma estrutura de baixo custo e, na maioria dos casos, por modelos de negócios redefinidos e bastante perturbadores

---

<sup>1</sup> Cibersegurança – “Prática de proteger sistemas críticos e informações confidenciais contra ataques digitais” (IBM, n.d.)

dos paradigmas tradicionais (Cuesta et al., 2015). Permitem reduzir a lacuna entre a satisfação e as expectativas do cliente, procurando potencializar relacionamentos com os clientes e desenvolver modelos de negócio baseados na simplicidade e transparência de processos (Omarini, 2017). Este novo modelo de negócio divide-se em dois grupos de empresas: as que prestam serviços complementares aos serviços bancários e as que prestam serviços tradicionalmente cobertos por bancos ((Rentería et al., 2020) com base em (Románova & Kudinska, 2016)).

Face aos bancos tradicionais, uma das principais vantagens das *Fintech* é que fornecem produtos e serviços financeiros alternativos, também prestados por bancos tradicionais (Shim & Shin, 2016) de forma mais rápida (Ozili, 2020), porque eliminam certos processos de intermediação (Gomber et al., 2017).

Como consequência, e para competir no panorama digital, os bancos são obrigados a adaptar-se e a abordar a transformação digital dos serviços financeiros (Broby, 2021). As *Fintech* são responsáveis por influenciarem essa necessidade ((Rentería et al., 2020) com base em (Japparova & Rupeika-Apoga, 2017)). Ainda que constituam uma ameaça, as *Fintech* integram uma oportunidade que os bancos tradicionais podem aproveitar para implementar soluções digitais ((Rentería et al., 2020) com base em (Puschmann, 2017)). Muitas das recentes soluções digitais das *fintech* já são adotadas pelos bancos, como é o exemplo das soluções de pagamento móvel (Puschmann, 2017). Assim, os bancos tradicionais que optarem pela TD e aprenderem com novas financeiras digitais encontram-se mais preparados para competir (Melamedov, 2020). Desta forma, os bancos serão convidados a juntarem-se às financeiras digitais *Fintech*, a fim de explorarem novos produtos/serviços (Melamedov, 2020).

## **2.6. O Impacto da Pandemia na Transformação Digital**

A Pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2 teve início no final do ano de 2019, numa das maiores cidades da China, Wuhan. Este vírus foi identificado como uma nova forma de coronavírus, que provoca uma doença denominada como síndrome respiratória aguda grave (SARS) (Khan et al., 2020). A 11 de março de 2020, este surto foi declarado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como pandemia (Lango, 2020).

Para enfrentar esta pandemia, vários governos, estabeleceram políticas de restrição de contacto social (Trisnowati et al., 2020). O distanciamento social imposto, para diminuição da propagação do vírus, conduziu ao encerramento dos mercados financeiros, empresas e eventos (Ozili & Arun, 2020) e a mudanças no comportamento diário da população (Trisnowati et al., 2020).

Oldekop et al. (2020) resumiram o impacto da pandemia em quatro vertentes, nomeadamente em: cadeias de valor globais, finanças públicas, mudanças climáticas e digitalização<sup>2</sup>.

O contexto da pandemia acelerou significativamente a transformação digital das empresas e setores, como a restauração, a educação, o comércio a retalho, a banca, *etc.* (Baicu et al., 2020; Soto-Acosta, 2020). Perante o cenário atual, as empresas começaram a considerar o uso de tecnologias digitais para se adaptarem ao novo normal e isto tem conduzido a mudanças na forma como é concebido o trabalho e o desenvolvimento de competências não só humanas, como também técnicas e digitais (Soto-Acosta, 2020). Tudo isto contribuiu para que, de forma inesperada, o digital se tornasse no principal ponto de contacto dos clientes, forçando as organizações a reavaliarem as capacidades e limitações da sua oferta. (Mccarthy et al., 2019) Exemplos disso, foram as novas formas de trabalho, as novas formas de prestação de serviços e o aumento da presença dos canais digitais (Soto-Acosta, 2020).

Associados a estes impactos surgiram preocupações e desafios por parte das organizações. No momento em que a pandemia escalou para vários países, as organizações foram obrigadas a continuar a sua atividade normalmente, ao mesmo tempo que planeavam uma resposta e garantiam a segurança de todos os colaboradores (Papagiannidis et al., 2020). A preocupação e o desafio das empresas foi, num curto espaço de tempo, operacionalizar respostas e/ou definir novos modelos operacionais, por via de planos de continuidade do negócio (Papagiannidis et al., 2020). Tomada a decisão do trabalho remoto, outra preocupação que surgiu foi garantir que os trabalhadores tivessem condições para trabalhar. Por sua vez, a privacidade e a segurança estiveram entre as principais preocupações das equipas de IT, porque uma organização sob pressão

---

<sup>2</sup> Digitalização - Processo de transformação de informações analógicas em formato digital.(Yoo, 2010)

torna-se facilmente num *target* de ataques informáticos (Papagiannidis et al., 2020). Assim, as organizações e indivíduos foram expostos a novas formas de risco (Gkeredakis et al., 2021). Por último, as organizações que já ponderam o retorno gradual dos funcionários, para o trabalho presencial, têm nas suas mãos o desafio de equilibrar o desejo dos funcionários que preferem trabalhar em casa ou no escritório (Papagiannidis et al., 2020).

Os efeitos na banca são sentidos a vários níveis, desde o aumento da utilização dos canais e pagamentos digitais, a alteração do comportamento dos consumidores, a aplicação moderada das regulamentações e supervisões, até ao aumento do crédito vencido (Baicu et al., 2020). Por todo o mundo, os bancos tiveram que manter os canais de distribuição em normal funcionamento, algo que nunca tinha sido concebido de forma remota (Kelecic, 2020). Os modelos de negócio foram fortemente influenciados e a área de canais foi a mais impactada ((Baicu et al., 2020) com base em (Văduva, 2020)).

Esta crise pandémica coloca incertezas face ao futuro, nomeadamente aos negócios bancários, que, após a Covid-19, serão intensificados com novas fontes de crescimento, tais como: consultoria de serviços ou especializada, *e-commerce*, digitalização, *e-banking*, etc. (Gortsos et al., 2020; Lelissa, 2020).

## **2.7. Drivers da Transformação Digital**

Os *drivers* da transformação digital são os fatores responsáveis por iniciar, influenciar e tornar possível todo o processo de transformação digital nas organizações (Morakanyane et al., 2017). Estes fatores podem ser vistos como estímulos externos ou internos, que explicam o porquê das organizações participarem na transformação digital (Osmundsen et al., 2018).

As motivações externas estão relacionadas por um lado com a pressão do ambiente externo à organização, como as pessoas, o mercado ou assuntos políticos, e por outro, com as mudanças e avanços tecnológicos, que as organizações devem acompanhar para que se possam adaptar às exigências do mercado (Mergel et al., 2019).

O aumento do uso e o caráter generativo da tecnologia digital alteraram a forma como os negócios são conduzidos e como as organizações competem e interagem entre

si (Osmundsen et al., 2018). Hoje, se uma empresa ganha vantagem ao adotar uma nova tecnologia digital, outras empresas terão fortes incentivos para adotar as mesmas tecnologias ou semelhantes (Knudsen et al., 2021). No setor financeiro, as novas tecnologias estão também a provocar profundas alterações nos modelos de negócios tradicionais. A interseção do setor financeiro e das novas tecnologias fez com que os principais *players* sejam as empresas tecnológicas, ao invés dos participantes tradicionais deste setor (Lasi et al., 2014).

As organizações são colocadas à prova por via dos avanços digitais dos concorrentes, dos novos modelos de negócio digitais e do progresso geral (Haffke et al., 2017). Os novos concorrentes criam a necessidade para as organizações agirem e adotarem programas de transformação digital, a fim de sobreviverem (Berghaus & Back, 2018). A entrada de novos concorrentes, onde se incluem as *Fintech*, *Bigtech* e outros concorrentes da banca, representam uma ameaça (Atca Gorgun & Wolfs, 2021) e um motivo para a TD dos bancos tradicionais (Berghaus & Back, 2018).

A forma como as organizações competem e interagem entre si, também tem sido impulsionada pelas inconstantes mudanças nos comportamentos e expectativas dos consumidores (Osmundsen et al., 2018; Sundaram et al., 2020). São as expectativas dos clientes que influenciam a necessidade da adoção de determinadas estratégias, por parte das organizações. Os clientes são responsáveis pela crescente influência na forma como as organizações enfrentam a digitalização (Schmidt et al., 2017).

Os clientes são cada vez mais exigentes e esperam uma experiência personalizada e consistente entre canais. Para isso, as organizações devem conhecer o seu segmento de clientes e antecipar as suas necessidades, proporcionando essas experiências (Pihir et al., 2018; Tiersky, 2017). As empresas digitalmente maduras, através do seu *know-how*, ideias e tecnologias, podem investigar o comportamento e os hábitos dos clientes a fim de influenciar, antecipar ou criar novas necessidades nos mesmos (Pihir et al., 2018).

Berghaus e Back (2018), sublinham que as organizações que enfrentaram mudanças regulatórias, foram motivadas a repensar na forma como fazem negócios e como se transformam. A mudança de regulamentos, especificamente as novas legislações, obrigam as organizações a reconsiderar certos produtos e serviços (Berghaus

& Back, 2018). No caso das instituições financeiras, fortemente regulamentadas, existe a constante necessidade de mudar para cumprir com essas obrigações (Pramanik et al., 2019).

O distanciamento social e o "novo normal" imposto pela pandemia da Covid-19 levou a que a transformação digital fosse a única solução para muitas organizações continuarem os seus negócios e evitarem um colapso económico. Ainda que as tecnologias digitais, que permitiram todas estas transformações, já estivessem disponíveis, a sua utilização e implementação foi acelerada com a pandemia (Soto-Acosta, 2020). A pandemia da COVID-19 tornou a TD obrigatória para todas as empresas em todos os setores. A TD deixou de ser uma opção, para ser uma necessidade para atingir a maturidade digital (Fletcher & Griffiths, 2020).

No que respeita às motivações internas, estas resultam de necessidades de mudança vindas de dentro da organização como a melhoria de processos, serviços ou produtos ou novas formas de gestão, para melhorar a eficiência da organização, de forma a atingir diferentes objetivos organizacionais (Mergel et al., 2019).

A transformação digital nas organizações é também motivada pela necessidade de descobrirem formas mais eficientes para fornecer serviços, para se ajustarem às necessidades dos negócios e proporcionarem melhores experiências aos clientes (Candito, 2017). Como consequência, existe uma pressão interna para se desenvolvam soluções de negócios e que se digitalizem ofertas, as quais exigem um nível de agilidade e exploração de IT, que as empresas mais tradicionais não têm projetado (Haffke et al., 2016). Além disso, a necessidade de transformar processos existentes também tem conduzido as organizações a procurarem soluções automatizadas (Candito, 2017).

No que diz respeito à estrutura de custos e fluxos de receita, são dois tópicos que não é comum serem discutidos no contexto da transformação digital (Schmidt et al., 2017).

### **3. Metodologia**

Tendo em conta as questões de investigação inerentes a este estudo: “como é que a transformação digital tem impactado uma organização do setor bancário?”, “como é que

a crise pandémica contribuiu para a aceleração da transformação digital?”, o presente estudo consiste num estudo de caso, com recurso a uma abordagem qualitativa.

Segundo Pozzebon & Freitas (1998), o estudo de caso é uma estratégia de investigação pertinente em contextos que envolvem a utilização de tecnologias no contexto das organizações. O estudo de caso foi a estratégia utilizada para esta investigação por quatro razões: 1) pelo facto da transformação digital ser um fenómeno atual e que pode ser estudado no seu ambiente natural; 2) por ser uma metodologia claramente útil quando os eventos são contemporâneos, como é o caso da situação pandémica da Covid-19; 3) por não ser possível controlar ou manipular o fenómeno em si e as pessoas que nele participaram; 4) e porque, uma vez que se trata de um fenómeno bastante recente, existe pouca literatura (Pozzebon & Freitas, 1998; Yin, 2003).

Outro aspeto também importante nesta estratégia, evidenciado por Yin (2003), é a necessidade da definição da unidade de análise, que esteja relacionada com os objetivos do estudo. Uma vez que no presente estudo se pretende compreender o impacto da situação pandémica, foi definida como unidade de análise, uma organização do setor bancário português. Para a escolha da organização em estudo, considerou-se uma organização com produtos e serviços digitais e que tivesse em curso uma estratégia de transformação digital.

### **3.1. *Recolha de Dados***

A investigação qualitativa tem por base os dados recolhidos, através de documentação, observação direta e entrevistas (Yin, 2003). “O rigor de um estudo de caso passa pela relevância dos materiais empíricos recolhidos que suportam os resultados do estudo” ((Martins & Belfo, 2010) com base em (Pozzebon & Freitas, 1998) p. 57).

Os dados foram recolhidos através de um conjunto de entrevistas semiestruturadas. Este tipo de entrevistas é realizado com base num conjunto de temas e questões, embora possam variar de entrevista para entrevista (Saunders et al., 2007). Compreende a combinação de perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem liberdade para expor a sua opinião, sem estar preso à pergunta formulada (Batista et al. (2017) com base em Minayo (2010)). No decorrer da entrevista, poderão ser omitidas e/ou acrescentadas perguntas ou inverter a ordem das mesmas (Saunders et al., 2007). As

entrevistas semiestruturadas incidem sobre alguns aspetos, tais como: o objetivo da pesquisa; a importância do contexto pessoal; a natureza das questões na recolha dos dados; e o tempo necessário e a integridade do processo (Saunders et al., 2007). De forma a garantir a confiança do entrevistado, a todos os entrevistados foi dada a garantia de confidencialidade de toda a informação, seja ela pessoal ou profissional.

Foi realizado um total de seis entrevistas para que existisse complementaridade entre elas, bem como diferentes visões sobre a TD na organização. A escolha dos entrevistados teve como ponto de partida os funcionários da organização, conhecedores do funcionamento da mesma ao nível da transformação digital. Além disso, para a seleção dos entrevistados foram consideradas pessoas conhecedoras do funcionamento da organização (Yin, 2003). Desta forma, limitou-se a recolha dos dados a uma organização do setor bancário em Portugal.

Foram elaborados dois guiões: Guião A) direcionado para os entrevistados com conhecimento geral sobre a transformação digital na organização; Guião B) para entrevistados que participaram em projetos de transformação digital impulsionados pela pandemia da Covid-19. Os guiões encontram-se fundamentados nos anexos A e B.

No início de cada entrevista foi realizado um breve enquadramento, uma pequena explicação sobre o tema e objetivos da investigação e garantida a confidencialidade da entrevista. Ainda antes da aplicação do guião semiestruturado, foram recolhidos alguns dados sociodemográficos.

Todas as entrevistas foram realizadas à distância, devido à situação pandémica ainda vivida. Com as devidas autorizações, dadas pelos entrevistados e pela organização, as entrevistas foram gravadas através da aplicação de videoconferência *Zoom* para, posteriormente, serem transcritos e analisados. As entrevistas, em média, tiveram uma duração de 49,5 minutos e foram todas realizadas no ano de 2021, mais concretamente nos meses de junho e julho.

A tabela 3 apresenta as características das entrevistas realizadas.

Tabela 3 - Características das Entrevistas

Entrevistado	Tipo de Entrevista	Duração	Guião	Sexo(F/M)	Tempo na Empresa	Direção	Tempo na função
ENT1	Eletrónica - Zoom	51 min	A	F	26 Anos	Gerente de Agência	21 Anos
ENT2	Eletrónica - Zoom	34 min	B	M	7 Anos	Gestão e Controlo do	9 Meses
ENT3	Eletrónica - Zoom	1h 03 min	A	M	20 Anos	Diretor Central	4 Anos
ENT4	Eletrónica - Zoom	50 min	A	M	5 Meses	Diretor	5 Meses
ENT5	Eletrónica - Zoom	58 min	B	F	17 Anos	Coordenadora Comercial	1 Ano
ENT6	Eletrónica - Zoom	41 min	B	M	6 Anos	Técnico	1 Ano

No que respeita à caracterização do painel de entrevistados, embora fossem privilegiados indivíduos da área de TD, todos os entrevistados estavam diretamente ou indiretamente em contacto com esta área.

### 3.2. *Análise dos Dados*

Após a recolha dos dados, procedeu-se a uma análise de conteúdo dos mesmos. Nesta etapa, procedeu-se à transcrição das entrevistas e ao processo de codificação das mesmas. (Saunders et al., 2007)

Todas as entrevistas foram gravadas, em formato áudio, e transcritas para um documento *word*, à medida que eram realizadas. Durante a transcrição das mesmas, refletiu-se não só o que foi referido e por quem, como também o tom e as comunicações não-verbais dos entrevistados (Saunders et al., 2007).

O processo de codificação traduz-se na identificação de categorias, denominadas como códigos. Estes códigos são utilizados para agrupar dados/informações. A identificação destas categorias está relacionada com a finalidade da investigação, sendo bastante relevantes para a organização e análise dos dados de uma forma mais aprofundada (Saunders et al., 2007).

Para esta investigação, a principal fonte destas categorias foram os temas identificados na revisão da literatura e os temas que foram surgindo a partir da análise

dos dados recolhidos. No decurso da análise, à medida que certos conceitos podiam ser agrupados num mais geral, foram formadas as categorias. Todo este processo de codificação e categorização das entrevistas foi realizado através do *software* MAXDQA, utilizado normalmente para análise de dados qualitativas.

O anexo C contém um quadro resumo do conjunto de códigos que resultaram deste processo, acompanhado com uma matriz de visualização de códigos no anexo D. Neste quadro resumo são também apresentadas as frequências do total de entrevistados face aos códigos e subcódigos. Para cada código e subcódigo foram acrescentados exemplos de citações dos entrevistados.

## **4. Estudo de Caso**

### ***4.1. Apresentação da Organização***

A organização do presente estudo de caso é uma empresa do setor financeiro português, mais precisamente do setor bancário, criada no século XIX. A sua principal área de negócio passa pela prestação de serviços na banca de retalho. A instituição bancária é considerada um dos maiores bancos portugueses, que se distingue pela sua política de internacionalização e cobertura geográfica em quatro continentes (Documentação Interna).

Atualmente, o negócio da instituição inclui a banca comercial, o crédito especializado, a gestão de ativos, a banca de investimento e capital de risco, os seguros de saúde, os serviços auxiliares, as atividades culturais e outras participações financeiras. Em cada um destes setores, o principal objetivo é a liderança na capacidade de prestar serviços, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes, assegurando a fidelização à organização e o crescimento das quotas de mercado. (Documentação Interna)

Fruto da contínua evolução das tecnologias e dos investimentos em inovação, a instituição começou a disponibilizar o acesso a serviços bancários através de canais alternativos. Isto permitiu à organização reforçar a capacidade de atendimento personalizado, garantindo a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, por via da rede comercial (Documentação Interna).

Mais recentemente, a organização entrou num processo de transformação digital, cujo objetivo é garantir a eficiência dos processos e a inclusão digital para a prestação de serviços. Por este motivo, vários foram os investimentos em serviços inovadores e à distância, sustentados em tecnologias como a IA e a automação, garantindo a rapidez, facilidade e segurança das operações bancárias. De salientar que alguns destes processos tiveram de ser priorizados devido à crise pandémica. O objetivo da TD é que esta seja o mais inclusiva possível, onde existe uma forte aposta nas tecnologias, sem nunca esquecer todos os segmentos de clientes e sem provocar o encerramento dos canais tradicionais. Para tal, as colaborações com empresas *Fintech* tem sido essencial porque permitem à organização acelerar os projetos e iniciativas, de forma a alcançar mais rapidamente os objetivos de TD (Documentação Interna).

Numa altura em que o digital está na linha da frente, a organização mantém a sua orientação na procura de soluções originais e inovadoras para garantir a continuada satisfação dos seus clientes, continuando assim, a apostar em tecnologias e parcerias (Documentação Interna).

## **5. Análise e Discussão dos Resultados**

Neste capítulo, serão analisados e discutidos os resultados obtidos através das entrevistas realizadas. Como referido no capítulo anterior, os dados foram alvo de uma análise de conteúdo através do software MAXQDA, que permitiu categorizar os mesmos com base nos temas abordados na revisão na literatura. Deste modo, os códigos e respetivos subcódigos serão analisados e discutidos, com a seguinte ordem de ideias: a TD na organização, as tecnologias adotadas, as principais estratégias formuladas, os fatores responsáveis por impulsionar a TD na organização, o impacto da pandemia na organização e as perspetivas e preocupações futuras.

### **5.1. Transformação Digital na Organização**

Para analisar o processo de transformação digital na organização foi criado o Código 1, que permitiu associar os subcódigos que nos guiassem nesta análise: evolução, áreas interessadas, objetivos, barreiras, tecnologias adotadas e impactos.

No que diz respeito à evolução da TD na organização, a maioria dos entrevistados considera que o processo de TD ainda está numa fase inicial de desenvolvimento. No entanto, dois dos seis entrevistados (ENT1 e ENT4) caracterizaram o processo como avançado, referindo até que “foi das áreas onde esta organização mais evoluiu” (ENT1).

Face às áreas interessadas nos projetos de TD, dividiu-se os subcódigos entre o proponente da iniciativa e o cliente interno. Para os entrevistados, todas as áreas do negócio tanto participam, como são alvo das iniciativas de TD (ENT1; ENT3; ENT4). Segundo Berghaus (2016), diferentes áreas da organização são afetadas pela TD e, por isso, diferentes funções e hierarquias devem estar presentes neste processo de TD.

Tabela 4 - Códigos e Subcódigos: Evolução e Áreas Interessadas

<b>Código</b>	<b>Exemplos de Citações dos Entrevistados</b>
<b>1 Transformação Digital</b>	
<b>1a Evolução</b>	
Fase Avançada	[...] Foi das áreas onde esta organização mais evoluiu... hoje em dia, aquilo que vemos é o que aquilo que se investiu e que se irá investir... (ENT1)
Fase Inicial	[...] Neste momento estamos a 1/3 do caminho, ou seja, na fase das fundações. Há muitas fundações que estão em falta e que não estão no seu sítio para que esta mudança seja mais estruturante. (ENT3)
<b>1b Areas Interessadas</b>	
Proponente	[...] As iniciativas têm origens diferentes, desde as áreas com foco no Cliente, como são os canais digitais e presenciais, até às áreas de marketing, definição de produtos e serviços e área tecnológica. (ENT4)
Cliente	[...] Quando falamos de áreas de negócio, estamos a fazer de <i>end-to.end</i> , portanto, vamos tocar em operações, em <i>IT</i> , em <i>compliance</i> , em <i>customer experience</i> , no digital, ou seja, em tudo o que está na cadeia de valor dessa linha de negócio. (ENT3)

Ao longo das entrevistas foram recolhidos os principais objetivos da organização para com a TD e as principais barreiras associadas à transformação, para ir ao encontro do primeiro objetivo desta investigação.

Ao nível dos objetivos, melhorar o relacionamento e as expectativas dos clientes foi o mais referido por todos os entrevistados. Para tal, a organização tem também como objetivo melhorar os canais de atendimento, proporcionando o máximo de experiência em qualquer canal, com o mínimo de obstáculos (ENT1; ENT3; ENT4; ENT5; ENT6). A existência de processos manuais conduziu alguns entrevistados a referirem o aumento da eficiência como objetivo de TD (ENT1; ENT3; ENT4; ENT5; ENT6). Destaca-se também que, quatro dos entrevistados, consideraram que garantir a sustentabilidade do

negócio é uma prioridade (ENT3; ENT4; ENT5; ENT6). Isto porque, para o ENT6 “*no momento em que estamos agora é uma questão de sobrevivência. Se não conseguirmos encarrilar no caminho que é o digital, simplesmente não vamos sobreviver*”. Apenas dois entrevistados refiram a necessidade de inovação (ENT3 e ENT6) e a desintermediação (ENT2 e ENT3) como fatores também a considerar. Por último, a redução dos custos foi mencionada por três entrevistados (ENT1; ENT2; ENT3)

Face à literatura de Berghaus & Back (2018), os autores sublinham a necessidade da organização estar sempre em alerta para situações de mudança, de forma a agir rapidamente e quando necessário. Isto vai ao encontro do que é levantado pelo ENT3 quando afirma que “*o objetivo (...) principal é tornar o nosso negócio sustentável no tempo*”. Os mesmos autores referiram também a melhoria dos canais e os processos direcionados para o cliente, como principais objetivos. Como consequência da sustentabilidade do negócio, a inovação é essencial para a organização “*responder à modernidade*” (ENT6) e reduzir custos (ENT1; ENT2; ENT3), tal como apontado por Pihir et al. (2018).

Tabela 5 - Códigos e Subcódigos: Objetivos da Transformação Digital

Código	Exemplos de Citações dos Entrevistados
1 Transformação Digital	
1c Objetivos	
Custos	[...] Para a organização, o nosso objetivo principal é a redução de custos. (ENT2)
Eficiência	[...] nesta parte cabe ao banco concluir e abrir todos os produtos do cliente, comunicar ao cliente, desbloquear conta... esta parte precisa, claramente, de ser melhor. (ENT6)
Inovação	Eu acho que aqui foi responder um bocadinho á modernidade. Não faz sentido no mercado, onde já existem tantos <i>players</i> que já o fazem e já o conseguem fazer. (ENT6)
Desintermediação	[...] A desintermediação é uma tendência (ENT3)
Sustentabilidade do Negócio	[...] o objetivo para mim principal é tornar o nosso negócio sustentável no tempo [...] (ENT3)
Experiência em Canal	[...] ter maior capacidade de atendimento e maior rapidez para o cliente que não gosta de esperar e vamos ter mais atendimentos no final do dia. (ENT5)
Relacionamento e Expectativas do Cliente	[...] mudar a forma como nos relacionamos com os nossos Cliente e proporcionando uma experiência diferente [...] (ENT4)

Ao nível das barreiras, todos os entrevistados consideraram os processos existentes um entrave à TD. Outras barreiras referidas foram: a falta de recursos (ENT1; ENT2;

ENT3; ENT4), o elevado número de procedimentos burocráticos (ENT2; ENT5), a cultura organizacional existente (ENT1; ENT4; ENT6), o *mindset* dos colaboradores (ENT1; ENT3; ENT5) e os elevados custos (ENT1).

Segundo McAfee et al. (2011), os desafios associados à adoção da TD estão relacionados com três fases do processo de TD: a iniciação, a execução e a coordenação. Na fase inicial, um dos desafios mencionados pelos autores é a regulamentação, que vai ao encontro do que foi referido pelo ENT2 e ENT5. A falta de recursos e a cultura tradicional levantados como barreiras, por alguns dos entrevistados, enquadram-se no que os mesmos autores referem como desafios, para a fase de execução. No entanto, as barreiras definidas pelos autores na terceira fase de TD, a coordenação, não foram mencionadas pelos entrevistados, nomeadamente: falta de visão estratégica e a dificuldade em coordenar diferentes unidades e/ou processos de negócio. Para Krasonikolakis (2020), a existência de processos complexos e arcaicos é considerado um dos motivos de atraso da mudança digital em empresas do setor bancário, o que realça ainda mais o facto de todos os entrevistados terem mencionado esta barreira.

Tabela 6 - Códigos e Subcódigos: Barreiras da Transformação Digital

Código	Exemplos de Citações dos Entrevistados
1 Transformação Digital	
1d Barreiras	
Burocracia	[...] Existem muitos procedimentos burocráticos e muitos pedidos... quando os projetos chegam e por demorarem às vezes muito tempo deixamos de ser os primeiros a implementá-los. (ENT2)
Custos	[...] a questão dos custos... Nem tudo o que nós queremos pode ser implementado [...] (ENT1)
Mindset	[...] Principal desafio é mudar a forma como penso e faço negócio. (ENT3)
Recursos	[...] sinto que o nosso IT está muito desgastado, a precisar de muitos recursos, não tem mãos para chegar a todo o lado. (ENT5)
Processos	[...] os processos existentes que dificultam a rápida adoção de novos conceitos e processos. (ENT4)
Cultura	[...] os principais desafios são a cultura [...] (ENT4)

Ao longo das entrevistas os entrevistados também foram questionados sobre as tecnologias digitais que estão a ser utilizadas para a TD. No entanto, nem todos os entrevistados conhecem as tecnologias utilizadas no processo de TD da organização. Apenas os entrevistados 1 e 3 referiram o uso de algumas tecnologias digitais como a *AI*, as *API*, a *Cloud* e o *Big Data*, tecnologias estas também expostas por Soto-Acosta (2020)

na sua literatura. Além disso, o ENT3 manifestou-se quanto ao facto de a organização recorrer ao *outsourcing*, como forma de ter acesso às tecnologias que não dispõem internamente. De facto, é referido que “*hoje em dia não precisamos de ter todas as competências, mas de parceiros que ajudem a complementar essas competências*” (ENT3).

Tabela 7- Códigos e Subcódigos: Tecnologias Adotadas

Código	Exemplos de Citações dos Entrevistados
1 Transformação Digital	
1f Tecnologias Adotadas	
<i>AI</i>	[...] todas as áreas de inteligência artificial: automação de processos; interação com o cliente, interação não humana (por voz, chat) [...] (ENT3)
<i>API</i>	[...] todas as áreas de APIs [...] (ENT3)
<i>Cloud</i>	[...] todas as áreas de Cloud: escalabilidade e interação com diferentes parceiros. (ENT3)
<i>BD</i>	[...] toda a parte de construção de dados [...] (ENT3) [...] disponibilização de sistemas de informação, o acesso á informação do dia-a-dia que antes não tínhamos [...] (ENT1)
<i>Outsourcing</i>	[...] Hoje em dia não precisamos de ter todas as competências, mas parceiros que ajudem a complementar essas competências. Não temos que ter os melhores indivíduos de AI, tenho que ter os melhores parceiros que ajudam a entregar e a usar essas tecnologias para os clientes. [ENT3]

No decorrer das entrevistas foi possível ir ao encontro do segundo objetivo desta investigação e identificar os principais impactos da transformação digital na organização.

Para a maioria dos entrevistados, os impactos mais sentidos são ao nível dos canais (ENT1; ENT2; ENT3; ENT4; ENT6) e dos processos (ENT1; ENT3; ENT4; ENT5; ENT6). De seguida, dois terços dos entrevistados salientaram a adoção de soluções omnicanal como resultado da TD (ENT1; ENT3; ENT4; ENT6). Outros impactos também refletidos pelos entrevistados, ao nível da TD são: as novas equipas, destacadas por quatro entrevistados (67%); as novas formas de prestar serviços, também referidas por quatro dos seis entrevistados (67%) e as novas ferramentas de trabalho, que apenas foram referidas por dois entrevistados (33%).

Cuesta et al. (2015) destaca três fases do processo de TD: a resposta à nova competição, que passa pelo desenvolvimento de novos canais; a adaptação tecnológica, que envolve a adaptação de infraestrutura e automação de processos; e o posicionamento estratégico, que obriga a mudanças organizacionais. Tendo por base o que é referido por

Cuesta et al. (2015) e aos impactos referidos anteriormente, é possível afirmar que a organização tem correspondido a estas três fases, ainda que não as tenha concluído por completo.

Tabela 8 - Códigos e Subcódigos: Impactos da Transformação Digital

<b>Código</b>	<b>Exemplos de Citações dos Entrevistados</b>
1 Transformação Digital	
1e Impacto	
Novas Ferramentas	[...] permitiu criar mais uma ferramenta que permite ajudar a equipa [...] (ENT2)
Novos Serviços	[...] É um serviço que os clientes não tinham. Esse serviço passa a ser novo. Agora o que o compõem já existia, os produtos etc. (ENT6)
Novas Equipas	[...] Na área de TD, numa equipa que criamos para promover e agrega todas as áreas em torno disto... se formos bem-sucedidos, daqui a 3 anos extinguiamo-la, porque ela está incorporada por toda a organização. (ENT3)
Canais	[...] o que temos tentado fazer é melhorar os nossos canais, seja o telefone, app [...] (ENT6)
Processos	[...] Sempre fomos criticados no antigamente por sermos uma instituição bastante arcaica e muito manual e hoje em dia aquilo que vemos é o que se investiu e o que se irá investir, tendo como base facilitar os processos. (ENT1)

## 5.2. Estratégias Formuladas

O terceiro objetivo desta investigação passa por compreender as estratégias adotadas no âmbito da TD. Para tal, nos guiões das entrevistas foi colocada uma questão sobre a estratégia de TD. Esta pergunta leva-nos ao Código 2, relacionado com as estratégias formuladas pela organização. Foram criados três subcódigos relacionados com a estratégia digital, omnicanal e com foco no cliente. No entanto, criou-se também outro subcódigo relacionado com as estratégias referidas serem ou não dependentes das estratégias de IT e de negócio. Este último subcódigo apenas contou com as respostas das entrevistas realizadas com o guião A.

No que diz respeito à estratégia digital, esta é conhecida por todos os entrevistados. Esta estratégia surge no âmbito do programa de TD, cujo objetivo é definir e agrupar a visão do que seria a organização em termos de TD e avaliar o seu comportamento dentro de quatro anos (ENT3). Segundo o ENT4, trata-se de “*uma estratégia top-down definida pela administração e focada na transformação digital*”.

Segundo o autor Ross et al. (2016) uma estratégia de envolvimento do cliente passa pela fidelização e confiança dos clientes, conseguida pela disponibilização de canais digitais e pela análise de dados. Identificada por cinco entrevistados, a estratégia com foco no cliente segundo o ENT6 *“passa por medir o que o cliente quer, cruzar com aquilo que são também os produtos core e os canais core da casa”*. Em linha com a estratégia anteriormente mencionada, existe também uma estratégia omnicanal, cujo objetivo é proporcionar uma experiência consistente da utilização entre os canais digitais e os canais presenciais (ENT4). De acordo com Skinner (2014), o objetivo dos bancos, nos dias de hoje, é proporcionar aos clientes uma experiência omnicanal.

Os três entrevistados que foram questionados sobre a dependência da estratégia de TD face à de IT e de negócio, afirmaram que todas elas devem estar interligadas e dependentes (ENT1; ENT3; ENT4). É referido que *“a estratégia de transformação digital é como um chapéu que orienta a estratégia de negócio e de IT, ou seja, o que é concebido e implementado no negócio e na tecnologia tem em conta os princípios definidos na estratégia de transformação digital”* (ENT4). Isto vai ao encontro do que é referido por Sebastian et al. (2017) quando afirma que as estratégias digitais são estratégias de negócio que aproveitam as oportunidades resultantes das tecnologias e ambas as estratégias, digitais e de IT, devem unir-se aos recursos provenientes das tecnologias.

Tabela 9 - Códigos e Subcódigos: Estratégias

<b>Código</b>	<b>Exemplos de Citações dos Entrevistados</b>
2 Estratégia	
Estratégia Digital	[...] O conjunto dos projetos que estão a ser conduzidos têm o objetivo de melhorar todas as áreas da organização. Todas as iniciativas que têm sido traçadas fazem parte da estratégia que a organização tem [...] (ENT1)
Estratégia Omnicanal	[...] Pretendem também uma experiência consistente entre a utilização dos canais digitais e os canais presenciais. (ENT4)
Estratégia com foco no cliente	[...] A estratégia que nós temos passa por medir o que o cliente quer, cruzar com aquilo que são também os produtos core e os canais core da casa e depois apoiarmo-nos naquilo que o IT oferece [...] (ENT6)
Estratégia de TD dependente da de IT e negócio	[...] A estratégia de transformação digital é como um chapéu que orienta a estratégia de negócio e de IT, ou seja, o que é concebido e implementado no negócio e na tecnologia tem em conta os princípios definidos na estratégia de transformação digital. (ENT4)

### 5.3. *O Papel da Pandemia na Transformação Digital*

De seguida, com o intuito de se analisar os principais impactos da pandemia da Covid-19, criou-se o Código 3. Assim, foram criados subcódigos relacionados com os impactos e com preocupações sentidas pela organização, de forma a ir ao encontro do quarto objetivo desta investigação.

Todos os entrevistados referiram o trabalho remoto como um dos principais impactos da pandemia. Houve a necessidade de adaptação e mudança da forma como todos trabalhavam dentro da organização, proporcionando e prestando aos clientes o nível de serviço a que estavam habituados no pré-pandemia (ENT1 e ENT4). De facto, *“os acessos remotos às máquinas, eram algo muito difícil de obter, só quem tivesse uma boa justificação é que o podia fazer. De repente tivemos todos de o fazer”* (ENT6).

Como consequência do trabalho remoto, surge outro impacto, a disponibilização de meios aos trabalhadores, apontado por quatro entrevistados. Nem todos os trabalhadores tinham os meios necessários para trabalharem à distância (ENT1). A organização, que não estava preparada, teve que disponibilizar esses meios aos colaboradores no imediato (ENT1).

Ainda como consequência do teletrabalho, o uso de novas tecnologias colaborativas (ENT1) e aumento da produtividade (ENT5 e ENT6) são, para três inquiridos, efeitos resultantes da pandemia. Segundo o ENT3 *“a forma como trabalhamos mudou completamente... as reuniões via zoom e até mesmo as tecnologias colaborativas que usamos como o slack, trello, whatsapp... não eram ferramentas de trabalho generalizadas”*. O ENT5 sublinhou o facto da produtividade ter crescido 8% face a 2019.

Outros impactos também mencionados foram: ao nível de negócio, onde foi preciso pensar em novas formas de chegar ao cliente, mais digital e menos presencialmente (ENT1; ENT3; ENT4; ENT5; ENT6); no *mindset*, contribuindo para uma mudança de mentalidades (ENT1; ENT2; ENT5); nos procedimentos burocráticos, onde segundo o ENT5 *“tornamo-nos mais digitais, menos burocráticos, menos agarrados ao passado e menos agarrados a procedimentos antigos”*; nas novas formas de prestar serviços e, conseqüentemente, nos canais, pois apesar da estratégia de TD já englobar uma solução omnicanal (ENT2; ENT4), verificou-se que, em março de 2020, a instituição

disponibilizou o serviço de adesão ao *homebaking* nos canais digitais (Moreira, 2020) . Este serviço enquadrava-se no âmbito da estratégia de TD e procurou-se com ela responder às necessidades dos clientes em plena pandemia da Covid-19 (Moreira, 2020).

Tabela 10 - Códigos e Subcódigos: Impacto Pandemia

<b>Código</b>	<b>Exemplos de Citações dos Entrevistados</b>
3 Pandemia	
3a Impacto	
Produtividade	[...] Nós crescemos a produtividade em 8% em 2020, face em 2019. (ENT5)
Mindset	[...] isto levou a uma mudança de mentalidades. (ENT1)
Disponibilização de Meios	[...] tiveram de se disponibilizar meios às pessoas, que não tínhamos e não estávamos preparados. (ENT1)
Novos Serviços	[...] Existiu a necessidade de rapidamente se alterar a forma como se prestavam os serviços aos clientes [...] (ENT4)
Canais	[...] revisão da forma como se relaciona através dos seus canais com os diferentes segmentos de clientes. (ENT4)
Tecnologias Colaborativas	[...] as tecnologias colaborativas que usamos como o <i>slack, trello, whatsapp</i> que não eram ferramentas de trabalho generalizadas. (ENT3)
Novas Formas de Trabalho	[...] A partir de determinado momento, tivemos todos que exercer as nossas funções à distância, garantindo a mesma qualidade e quantidade de trabalho que estávamos a garantir enquanto presencial. (ENT6)
Menos Burocracia	[...] Tudo isto porque estamos a tornar-nos mais digitais, menos burocráticos, menos agarrados ao passado e menos agarrados a procedimentos antigos. (ENT5)
Nível do Negócio	[...] ao nível do processo de negócio porque tentamos chegar ao cliente de uma forma mais digital e menos presencial. (ENT3)

### 5.3.1. Preocupações

Relativamente às preocupações, procurou-se questionar todos os entrevistados sobre possíveis preocupações que a organização tivesse sentido face à Pandemia. Foram abordados pelos entrevistados oito preocupações diferentes, sendo elas: a sustentabilidade do negócio (ENT1; ENT3), a segurança (ENT1; ENT3; ENT6), o modelo de trabalho (ENT1; ENT3; ENT4), o grau de incerteza (ENT4), os recursos (ENT1), o sigilo (ENT1) e o chegar aos clientes (ENT1; ENT4).

Ao nível da sustentabilidade do negócio, a preocupação era garantir a disponibilização de serviços aos clientes, sem que os mesmos fossem à agência (ENT1; ENT3; ENT6). Como consequência, pensar em formas de chegar aos clientes tornou-se também uma preocupação demonstrada por dois entrevistados (ENT1; ENT4). Na literatura de Papagiannidis et al. (2020), evidenciou-se esta preocupação ao nível dos

planos de continuidade. Isto porque, num curto espaço de tempo, as organizações tiveram de operacionalizar respostas ao mesmo tempo que operavam normalmente.

Ao nível da segurança, a principal preocupação da organização foi manter as pessoas em segurança, tanto os colaboradores, como os clientes (ENT3; ENT6). Neste sentido, este código foi dividido em dois subcódigos: segurança dos colaboradores e segurança de IT. A privacidade e a segurança estiveram entre as principais preocupações das equipas de IT, porque uma organização sob pressão torna-se facilmente num principal target de ataques informáticos (Papagiannidis et al., 2020).

Além disso, o modelo de trabalho foi também uma preocupação porque foi necessário perceber como se podia reorganizar e adaptar os processos e modelos de trabalho à realidade imposta pela Covid-19 (ENT1; ENT4). Nestas situações, a solução de muitas organizações foi investir em soluções que permitissem aos funcionários conectarem-se com segurança remotamente (Papagiannidis et al., 2020).

Tabela 11 - Códigos e Subcódigos: Preocupações Pandemia

<b>Código</b>	<b>Exemplos de Citações dos Entrevistados</b>
3_Pandemia	
3b Preocupações	
Segurança	
Colaboradores	[...] A segurança dos colaboradores, quer seja na circulação, ou dos clientes. (ENT6)
IT	[...] Isto é como os <i>hackers</i> . Nós vamos melhorando e eles vão afinando do outro lado. (ENT1)
Grau de Incerteza	[...] As principais preocupações em relação à situação atual prendem-se com o grau de incerteza na evolução da pandemia [...] (ENT4)
Recursos	[...] A disponibilização dos meios para as pessoas, garantindo que estas continuavam a trabalhar. (ENT1)
Sigilo	[...] Como é que passamos a trabalhar, obrigados aos normativos que já existiam e continuando a respeitá-los, num contexto de trabalho completamente diferente onde podemos quebrar sem querer regras básicas, como o sigilo bancário? (ENT1)
Modelo de Trabalho	[...] Foi aqui que se iniciou um conjunto de ações concretas para permitir que houvesse mais capacidade na prestação de serviço à distância. (ENT3)
Chegar ao Cliente	[...] como chegar ao cliente, aos novos clientes que surgiram deste contexto. (ENT1)
Sustentabilidade do Negócio	[...] disponibilizar aos clientes os serviços que eles tinham até agora, mas que como não podem ir às agências, como porpocionar o mesmo serviço. (ENT3)

#### 5.4. *Drivers da Transformação Digital*

De modo a atingir o último objetivo desta investigação, procurou-se analisar a pandemia como um *driver* da TD. Para isso, ao longo das entrevistas foram recolhidos *drivers* identificados como impulsionadores da TD na organização. O Código 4 foi então dividido em dois subcódigos, os *drivers* internos e externos.

Ao nível dos fatores internos, apenas o ENT1 abordou dois deles, a eficiência e os custos. Para este entrevistado, a eficiência é um target quando se fala em TD e em poupar recursos, que permite descobrir formas mais eficientes para prestar serviços (Candito, 2017). Apesar do mesmo entrevistado ter referido também os custos, Schmidt et al. (2017) refere na sua literatura que os custos e as receitas são temas pouco discutidos no contexto da TD.

Ao nível dos fatores externos, para 67% dos inquiridos, o cliente e o foco em garantir que as necessidades do mesmo são garantidas, são um dos principais fatores que tem conduzido a organização à TD (ENT1; ENT2; ENT5; ENT6). De facto, segundo Schmidt et al. (2017), os clientes são responsáveis por influenciar as organizações a enfrentarem a digitalização.

Associado ao cliente, a tecnologia é também considerada como um driver fundamental para dois dos seis entrevistados (ENT3; ENT4). Segundo o ENT3, a tecnologia é, muitas vezes, uma tentação para conduzir novas transformações e novas formas de chegar aos clientes. Ainda que se concorde que este processo devesse ser ao contrário, “a tecnologia apareceu primeiro e depois pensou-se que desafios ela podia resolver, como por exemplo, os clientes poderem conversar connosco” (ENT3).

Por outro lado, cinco entrevistados referiram a concorrência como outro fator responsável por impulsionar a TD (ENT1; ENT3; ENT4; ENT5; ENT6). Knudsen et al. (2021), apontam que as empresas são fortemente incentivadas a adotar as mesmas tecnologias, ou semelhantes, às dos seus concorrentes. As *Fintech*, ou outras empresas no mercado financeiro, podem ser vistas como uma oportunidade de se repensar os modelos de negócio da organização e, por sua vez, endereçar a TD (ENT1; ENT4). Contudo, a organização em análise não olha para as *Fintech*, ou outras *start-ups* não financeiras, apenas como concorrentes, mas também como parceiros (ENT1; ENT3). Ainda que os

novos concorrentes e *start-ups* despertem nas organizações a necessidade de agirem perante a transformação digital (Berghaus & Back, 2018), também são fontes de parcerias, a fim de explorarem novos produtos/serviços (Melamedov, 2020).

Por último, todos os entrevistados sublinharam o papel que a pandemia teve no processo de TD da organização (ENT1; ENT2; ENT3; ENT4; ENT5; ENT6). Ainda que a pandemia tenha sido mencionada como “*o maior impulsionador no curto prazo*” (ENT3), ao observar os objetivos inicialmente traçados para a TD, as barreiras sentidas ao nível da TD e, mais recentemente, os impactos da pandemia, é possível concluir com certeza que a pandemia foi e é um *driver* para a TD nesta organização.

Tabela 12 - Códigos e Subcódigos: Drivers da Transformação Digital

<b>Código</b>	<b>Exemplos de Citações dos Entrevistados</b>
5 <i>Drivers</i> da Transformação Digital	
5a_ Internos	
Custos	[...] verdade que os custos são sempre uma questão a ponderar quando se fala de transformação digital. (ENT1)
Eficiência	[...] Sem dúvida ser mais eficiente... Responder de forma mais eficiente poupando recursos. (ENT1)
5b_ Externos	
Pandemia	[...] o que aconteceu pós-pandemia foi o acentuar dessa necessidade [...] (ENT2)
Cliente	[...] Eu acho que a estratégia está muito focada numa coisa, que eu até concordo, que é ouvir a voz do cliente [...] (ENT5)
Concorrência	[...] Começam a aparecer diferentes soluções no mercado e as pessoas vão sempre procurar aquilo que dá menos trabalho, com menos complicações e que facilite a vida. (ENT5)
Tecnologias	[...] muitas vezes pegamos na tecnologia e partimos daí. (ENT3)

### 5.5. *Perspetivas Futuras*

No sentido de apurar quais as perspetivas futuras da organização no que diz respeito à transformação digital, criou-se o Código 5 para analisar as respostas dos entrevistados no que diz respeito às perspetivas e às preocupações futuras.

Foram abordados três temas face às perspetivas futuras, como: o regresso, ou não do trabalho presencial, evidenciado por 50% dos inquiridos (ENT2; ENT5; ENT6); a aceleração do processo de transformação digital na organização, abordada 33% dos

entrevistados (ENT2 e ENT4); o aumento dos canais digitais, também referido 33% (ENT3 e ENT4).

Tabela 13 - Códigos e Subcódigos: Futuro da Transformação Digital

<b>Código</b>	<b>Exemplos de Citações dos Entrevistados</b>
5 Futuro	
5a Perspetivas Futuras	
Trabalho Presencial	[...] Vivemos há um ano assim e ainda nada de mal aconteceu. Por receio de algo que não aconteceu, regredir num processo não me parece uma boa opção. (ENT5)
Canais Digitais	[...] Nós recriamos os nossos canais digitais em 2 anos. E vai mudar ainda mais nos próximos 2 anos porque faz parte daquilo que é o processo de TD. (ENT3)
Acelerar a TD	[...] O processo de transformação digital que já estava em curso antes da pandemia aparecer, irá continuar a ser desenvolvido, sendo que a velocidade de implementação irá acelerar de forma a ir de encontro às necessidades dos clientes que nos dias de hoje rapidamente mudam. (ENT4)

Em relação às preocupações destaca-se: o aumento da concorrência, referida por 67% dos entrevistados; a velocidade de implementação da TD, mencionada por 50% dos entrevistados; o medo de estagnar o processo de TD e o grau de incerteza face ao futuro, levantado por 33% dos entrevistados; e a falta de produtividade, referida apenas por um entrevistado.

Tabela 14 - Códigos e Subcódigos: Preocupações da Transformação Digital

<b>Código</b>	<b>Exemplos de Citações dos Entrevistados</b>
5 Futuro	
5b Preocupações Futuras	
Grau de Incerteza	[...] o grau de incerteza na evolução da pandemia (ENT4)
Produtividade	[...] A principal preocupação é a falta de produtividade [...] (ENT2)
Estagnar	[...] A TD digital é igual a andar de bicicleta, se paramos, caímos. Portanto, é um processo contínuo e que tem de estar em todas as partes da organização, todos os dias. Tem que ser uma forma de vida. A minha preocupação é que paremos de andar, porque pensamos que está tudo feito e não está. (ENT3)
Concorrência	[...] Nós vendemos serviços financeiros, mas existem outras formas mais convenientes, com melhor experiência de utilização e há quem esteja a fazer essas formas de entregar o mesmo serviço. Se nós não fizermos a mudança e essa transformação, não vamos ser sustentáveis a prazo. (ENT3)

---

Velocidade de Implementação da TD	[...] O processo de transformação digital que já estava em curso antes da pandemia aparecer, irá continuar a ser desenvolvido, sendo que a velocidade de implementação irá acelerar de forma a ir de encontro às necessidades dos clientes que nos dias de hoje rapidamente mudam. (ENT4)
-----------------------------------	---

---

## 6. Conclusão

Face ao conhecimento retirado da revisão da literatura combinando-o com a análise do estudo de caso efetuado numa organização portuguesa, serão apresentadas as respostas às questões de investigação propostas.

De forma a responder à questão de investigação: “como é que a transformação digital tem impactado uma organização do setor bancário?” foi realizado um estudo de caso e os dados foram recolhidos pela análise documental e de seis entrevistas. É possível concluir que a TD está em curso e foi a área onde a organização mais evoluiu, ainda que com muito trabalho pela frente. Verificou-se que esta transformação teve como base alguns objetivos, tecnologias e estratégias tendo-se deparado com algumas barreiras.

Ao nível dos objetivos de TD, é possível concluir que o principal foco da organização é a sustentabilidade do negócio. Para assegurar este aspeto, a organização traçou como objetivos: atender às expectativas dos clientes, melhorar os canais de atendimento, procurar novas formas de eficiência e assegurar a inovação dos processos.

Ao nível das barreiras, concluiu-se que a existência de processos burocráticos, complexos e arcaicos, a falta de recursos, a cultura tradicional, o *mindset* organizacional e os elevados custos têm contribuído para uma evolução mais lenta da TD.

Ao nível das tecnologias, não foi possível fazer o levantamento exaustivo de todas as tecnologias utilizadas. Contudo, concluiu-se que a mais-valia não está em possuir apenas competências tecnológicas, mas colaborar com parceiros que as possuam.

Ao nível da estratégia, é visível a existência de uma estratégia digital, através do programa de TD traçado. Além disso, e tendo em conta alguns dos objetivos, outras estratégias formuladas passam pelo envolvimento do cliente, através da disponibilização de novos canais, ou pelo omnicanal, com recurso à integração de canais físicos e digitais.

Todos os aspetos anteriormente referidos, foram influenciados ao nível interno, pela necessidade de reduzir custos e melhorar a eficiência, e ao nível externo, pelas tecnologias emergentes, pelos novos concorrentes, pela alteração no comportamento e expectativas dos clientes e, mais recentemente, pela crise pandémica da Covid-19.

Como consequência dos objetivos traçados e das estratégias delineadas, foi possível destacar alguns impactos já observados, tais como: novas ferramentas de trabalho, novos serviços e/ou novas formas de os prestar, reorganização das equipas, soluções omnicanal e automatização de processos. Face a estes impactos é possível concluir que, alguns dos objetivos anteriormente referidos foram atingidos, nomeadamente ao nível dos canais, permitindo não só a sua melhoria, como a inovação e a sustentabilidade do negócio. O mesmo também se reflete nas barreiras apontadas ao nível da melhoria dos processos existentes. Tudo isto foi possível porque as estratégias estão diretamente relacionadas com os objetivos da organização para a TD.

No que diz respeito à segunda questão: “como é que a crise pandémica contribuiu para a aceleração da TD?” durante as entrevistas foram colocadas questões aos entrevistados sobre a pandemia da Covid-19 e o seu impacto ao nível da transformação digital da organização. Contudo, procurou-se com o guião B apurar projetos que tivessem sido alavancados pela pandemia tendo se verificado que, dos dois projetos atribuídos pela organização para esta investigação, apenas um foi alavancado pela pandemia. Desta forma, foram apurados os impactos e as preocupações associadas à situação pandémica.

Uma das principais preocupações da instituição passou por garantir sustentabilidade do negócio. Para tal, existiram outras preocupações como descobrir novas formas de chegar ao cliente, novos modelos de trabalho e formas de garantir a segurança dos colaboradores e do IT. Estas preocupações, serviram de gatilhos à TD da organização, provocando impactos ao nível da TD.

Face às preocupações anteriormente referidas e às medidas impostas pela pandemia, a organização adaptou-se e mudou a forma como operava, para garantir aos clientes o mesmo nível de serviço. Foram repensados os métodos e adotadas novas formas de trabalho. O uso de novas tecnologias colaborativas, o aumento da produtividade e o novo *mindset* organizacional foram consequências do novo modelo de trabalho remoto.

Além disso, a intensificação da utilização dos canais digitais e a criação de novos serviços foram consequências das necessidades emergentes dos clientes, impostas pela situação pandémica.

Com base nos impactos identificados e comparando-os aos objetivos identificados inicialmente para a TD da organização, conclui-se que a crise pandémica foi um motivo de aceleração do processo de TD. Num curto espaço de tempo, foi possível atingir a maioria dos objetivos e superar barreiras apresentadas no pré-pandemia.

### **6.1. Contributos**

Este estudo de caso foi realizado com o objetivo de fornecer contributos teóricos e práticos. Do ponto de vista teórico, são fornecidos conhecimentos relativos ao fenómeno da transformação digital, dando como exemplo as práticas da organização em análise. Do ponto de vista prático, para outras organizações, esta investigação poderá dar-lhes a conhecer vantagens ao digitalizarem as suas organizações e adotarem processos de transformação, mostrando-lhes as tecnologias mais utilizadas para esse efeito, as estratégias mais indicadas e os canais digitais mais utilizados. Todos estes aspetos são abordados ao longo da revisão da literatura e complementados no capítulo da apresentação e discussão dos resultados do estudo de caso aplicado.

Existem alguns trabalhos de investigação na área da transformação digital. O que diferencia esta investigação das demais é o detalhe pormenorizado da aplicabilidade da teoria numa organização real, que enfrenta atualmente uma TD. Aliado a isso, acresce o fenómeno da crise pandemia da Covid-19, que por ser recente, ainda se encontra pouco explorado no setor bancário.

### **6.2. Limitações**

Ainda que se considere ter alcançado todos os objetivos propostos, esta investigação apresenta algumas limitações.

A principal limitação desta investigação prende-se com o baixo número de entrevistas. Embora a organização se tenha mostrado flexível para colaborar neste estudo de caso, nem todas as pessoas contactadas se demonstraram disponíveis para a realização da entrevista. No entanto, apesar das dificuldades sentidas, é importante referir a

disponibilidade e o interesse dos entrevistados que aceitaram participar nas entrevistas. Outra limitação desta investigação está associada à utilização de apenas um estudo de caso, o que limita a amplitude do setor analisado.

### ***6.3. Investigação Futura***

Tendo por base o trabalho desenvolvido, existem algumas sugestões para a realização e investigações futuras.

Seria interessante aplicar o mesmo estudo desenvolvido neste trabalho a um leque maior de empresas no setor bancário, para assim se obter diferentes visões dos processos de transformação digital. A aplicabilidade do estudo a várias empresas permitirá generalizar a experiência das organizações do setor bancário em Portugal.

Por outro lado, a realização de um trabalho idêntico noutras indústrias poderá transmitir uma visão também geral da transformação digital nos negócios portugueses ou dar a conhecer a transformação digital a indústrias ainda pouco ou nada exploradas.

Outra sugestão prende-se com a realização de um estudo semelhante, mas mais aprofundado no futuro. Como sabemos, a transformação digital é um processo contínuo e seria interessante acompanhar este processo ao longo dos anos, para se conseguir aferir com mais certezas o que acontecerá a longo prazo.

## Referências Bibliográficas

- Agatz, N. A. H., Fleischmann, M., & Nunen, J. A. E. E. Van. (2008). *E-fulfillment and multi-channel distribution – A review*. 187, 339–356. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2007.04.024>
- Atca Gorgun, O., & Wolfs, B. (2021). Impact of the new digital competitors on Swiss banking business models. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(2), 33–45. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i2.1055>
- Baicu, C. G., Gârdan, I. P., Gârdan, D. A., & Epuran, G. (2020). The impact of COVID-19 on consumer behavior in retail banking. Evidence from Romania. *Management and Marketing*, 15(s1), 534–556. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0031>
- Batista, E. C., Matos, L. A. L., & Nascimento, A. B. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), 23–38.
- Berghaus, S. (2016). *The Fuzzy Front-End of Digital Transformation: Three Perspectives on the Formulation of Organizational Change Strategies* (pp. 129–144). AIS Electronic Library (AISeL).
- Berghaus, S., & Back, A. (2018). Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches. *ICIS 2017: Transforming Society with Digital Innovation*, 0–17.
- Bharadwaj, A., Sawy, O. A. El, Pavlou, P. A., Venkatraman, N., & Sawy, O. A. El. (2013). *Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights*. 37(2), 471–482.
- Brynjolfsson, E. (2014). *Consumer Surplus in the Digital Economy: May*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.11.1580.20580>
- Candito, N. (2017, December 5). *Unmasking Digital Transformation: 6 B2B Drivers for 2018 | IndustryWeek*. <https://www.industryweek.com/technology-and-iiot/article/22024683/unmasking-digital-transformation-6-b2b-drivers-for-2018>
- Cantú, C., Ulloa, B., Philippon, T., & Thaler, R. H. (2016). THE FINTECH OPPORTUNITY Thomas. *Ssrn*, 55(6), 2016.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação - Guia para Auto-aprendizagem*.
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). The digital transformation of the banking industry. *Digital Economy Watch, August 2015*, 1–10. [www.bbvaesearch.com](http://www.bbvaesearch.com)
- Económica, L. N. (2020). Fintech: ¿la evolución de la banca tradicional en Colombia? *La Nota Económica*. <https://www.colombiafintech.co/novedades/fintech-la-evolucion-de-la-banca-tradicional-en-colombia>
- Filotto, U., Caratelli, M., & Fornezza, F. (2020). Shaping the digital transformation of the

- retail banking industry. Empirical evidence from Italy. *European Management Journal*, xxx. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.08.004>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1.
- Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55(June), 10–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>
- Galazova, S. S., & Magomaeva, L. R. (2019). The transformation of traditional banking activity in digital. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 41–51. <https://doi.org/10.35808/ijeba/369>
- Gkeredakis, M., Lifshitz-Assaf, H., & Barrett, M. (2021). Crisis as opportunity, disruption and exposure: Exploring emergent responses to crisis through digital technology. *Information and Organization*, 31(1), 100344. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100344>
- Goker, N., & Dursun, M. (2019). Evaluation of Factors That Encourage the Banks To Adapt Digital Transformation: an Intuitionistic Fuzzy Mapping Technique. *Proceedings of MAC 2019*, 114.
- Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>
- Gortsos, C., Ringe, W.-G., Busch, D., Wymeersch, E. O., Clarke, B. J., Lehmann, M., Hadjiemmanuil, C., Lamandini, M., Ramos Muñiz, D., Morais, L. S., Annunziata, F., Siri, M., Joosen, B., Brescia Morra, C., Enriques, L., Pagano, M., Sciarrone Alibrandi, A., & Frigeni, C. (2020). Pandemic Crisis and Financial Stability. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3607930>
- Gregory, R. W., & Kolbe, L. M. (2015). *Changes in the Producer-Consumer Relationship - Towards Digital Transformation*.
- Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2016). The role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation. *2016 International Conference on Information Systems, ICIS 2016, January 2017*.
- Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2017). The Transformative Role of Bimodal IT in an Era of Digital Business. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences (2017), January*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2017.660>
- Hansen, R., & Sia, S. K. (2015). Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: Key lessons learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2), 51–66.
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). *Options for Formulating a Digital Transformation Strategy*. 2016(June), 17–33.
- IBM. (n.d.). *What is Cybersecurity?* Retrieved September 11, 2021, from <https://www.ibm.com/topics/cybersecurity>

- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge ...*, November 2017. [https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/MonthlyPapers/2017NovPaper\\_Mariam.pdf](https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/MonthlyPapers/2017NovPaper_Mariam.pdf)
- Japparova, I., & Rupeika-Apoga, R. (2017). Banking business models of the digital future: The case of Latvia. *European Research Studies Journal*, 20(3), 864–878. <https://doi.org/10.35808/ersj/749>
- Kelečić, P. (2020). Covid-19 crisis: Opportunity for banks to reshape service models and foster digital transformation. In *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP* (Vol. 2020, Issue 1).
- Khan, M., Adil, S. F., Alkhanthlan, H. Z., Tahir, M. N., Saif, S., Khan, M., & Khan, S. T. (2020). COVID-19: A Global Challenge with Old History, Epidemiology and Progress So Far. *MDPI*.
- Knudsen, E. S., Lien, L. B., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research*, 128(February), 360–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.008>
- Krasonikolakis, I. (2020). *Are incumbent banks bygone in the face of digital transformation?* 46(1), 60–69. <https://doi.org/10.1177/0306307020937883>
- Lango, M. N. (2020). How did we get here? Short history of COVID-19 and other coronavirus-related epidemics. *Head and Neck*, 42(7), 1535–1538. <https://doi.org/10.1002/hed.26275>
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business and Information Systems Engineering*, 6(4), 239–242. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>
- Lelissa, T. (2020). *The Impact of COVID 19 on the Ethiopian Private Banking System Tesfaye Boru Lelissa (PHD)*.
- Martins, J. C., & Belfo, F. (2010). Métodos de investigação qualitativa estudos de casos na investigação em sistemas de informação. *Proelium-Revista Da Academia Militar*, January 2011, 39–72.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- McAfee, A., Ferraris, P., Bonnet, D., Calmédjane, C., & Westerman, G. (2011). DIGITAL TRANSFORMATION: A ROADMAP FOR BILLION-DOLLAR ORGANIZATIONS. *MIT Sloan Management*, 726 KEM, 460–464. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/KEM.726.460>
- Mccarthy, B., Fountaine, T., & Saleh, T. (2019). Building the AI-Powered Organization Technology. *Harvard Business Review*, August, 62–74.
- Mcdonald, M. P. (2012). Digital Strategy Does Not Equal IT Strategy. *Harvard Business*

*Review.*

- McDonald, M. P., & Rowsell-Jones, A. (2012). The digital edge: Exploiting Information and technology for business advantage. In *Gartner, Inc.*
- Meena, M. R., & Parimalarani, G. (2020). Impact of digital transformation on the automotive industry. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 162(February).  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120343>
- Melamedov, L. (2020). Coronavirus (COVID-19) and the Banking Industry: Impact and Solutions | Lightico. <https://www.lightico.com/>  
<https://www.lightico.com/blog/coronavirus-covid-19-and-the-banking-industry-impact-and-solutions/>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.  
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Minayo, M. C. (2010). *O Desafio Do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde* (Hucitec (ed.); 14ª Edição). Hucitec.
- Morakanyane, R., Grace, A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. *30th Bled EConference: Digital Transformation - From Connecting Things to Transforming Our Lives, BLED 2017, December*, 427–444.  
<https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>
- Moreira, A. (2020). Clientes da CGD. *O Jornal Económico*.
- Oldekop, J. A., Horner, R., Hulme, D., Adhikari, R., Agarwal, B., Alford, M., Bakewell, O., Banks, N., Barrientos, S., Bastia, T., Bebbington, A. J., Das, U., Dimova, R., Duncombe, R., Enns, C., Fielding, D., Foster, C., Foster, T., Frederiksen, T., ... Zhang, Y. F. (2020). COVID-19 and the case for global development. *World Development*, 134, 105044. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105044>
- Omarini, A. (2017). The Digital Transformation in Banking and The Role of FinTechs in the New Financial Intermediation Scenario. *Munich Personal RePEc Archive (MPRA)*, 85228. <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/85228/>
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. *Mediterranean Conference on Information Systems Proceedings*, 12(January 2019), 1–15.
- Ozili, P. K. (2020). Spillover of COVID-19. *SSRN Electronic Journal*, March 2020, 27.
- Ozili, P. K., & Arun, T. (2020). Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3562570>
- Papagiannidis, S., Harris, J., & Morton, D. (2020). WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic. *International Journal of Information Management*, 55(June), 102166.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166>

- Pihir, I., Tomičić-Pupek, K., & Furjan, M. T. (2018). Digital Transformation Insights and Trends. *Proceedings of the Central European Conference on Information and Intelligent Systems*, 141–150.
- Pozzebon, M., & Freitas, H. M. R. de. (1998). Pela aplicabilidade: com um maior rigor científico - dos estudos de caso em sistemas de informação. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(2), 143–170. <https://doi.org/10.1590/s1415-65551998000200009>
- Pramanik, H. S., Kirtania, M., & Pani, A. K. (2019). Essence of digital transformation—Manifestations at large financial institutions from North America. *Future Generation Computer Systems*, 95, 323–343. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.12.003>
- Puschmann, T. (2017). Fintech. *Business and Information Systems Engineering*, 59(1), 69–76. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0464-6>
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 745(May), 411–421. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41)
- Rentería, D., Vélez, I., M, L. M. G., & Villa, L. F. (2020). *Las fintech, una revolución para la banca tradicional*. 17–30.
- Románova, I., & Kudinska, M. (2016). Banking and Fintech: A Challenge or Opportunity? In *Contemporary Issues in Finance: Current Challenges from Across Europe (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Vol. 98)* (pp. 21–35). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1569-375920160000098002>
- Ross, J. W., Sebastian, I. M., & Beath, C. M. (2016). *How to Develop a Great Digital Strategy*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-develop-a-great-digital-strategy/>
- Sardana, V., & Singhanian, S. (2018). Digital Technology in the Realm of Banking: A Review of Literature. *International Journal of Research in Finance and Management*, 1(2), 28–32. <https://www.researchgate.net/publication/329514279>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Mark Saunders Adrian Thornhill*.
- Schmidt, J., Drews, P., & Schirmer, I. (2017). Digitalization of the banking industry: A multiple stakeholder analysis on strategic alignment. *AMCIS 2017 - America's Conference on Information Systems: A Tradition of Innovation, 2017-Augus*(August).
- Schueffel, P. (2017). Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 32–54. [https://doi.org/10.24840/2183-0606\\_004.004\\_0004](https://doi.org/10.24840/2183-0606_004.004_0004)
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 42(1–2), 150–154. <https://doi.org/10.1017/S0021859600058731>

- Shim, Y., & Shin, D. H. (2016). Analyzing China's Fintech Industry from the Perspective of Actor-Network Theory. *Telecommunications Policy*, 40(2–3), 168–181. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2015.11.005>
- Skinner, C. (2014). Digital Bank: Strategies to launch or become a digital bank. In *Marshall Cavendish Business*.
- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260–266. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>
- Sundaram, R., Ziade, J., & Quinn, E. (2020). Drivers of change: An examination of factors that prompt managers to enforce changes in business. *International Journal of Management*, 11(5), 22–30. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.003>
- Tiersky, H. (2017, May 25). *The 5 key drivers of digital transformation today* | CIO. <https://www.cio.com/article/3198121/whats-now-in-digital-transformation.html>
- Trisnowati, Y., Muditomo, A., Manalu, E. P. S., Zulfikar Kesuma, P., Adriana, D., & Rini Dwiyani, H. (2020). The COVID-19 pandemic's impact on Indonesia's electronic retail payment transactions. *Proceedings of 2020 International Conference on Information Management and Technology, ICIMTech 2020, August*, 504–509. <https://doi.org/10.1109/ICIMTech50083.2020.9211232>
- Văduva, S. L. F. Ş. F. A. (2020). *Challenges and Opportunities to Develop Organizations Through Creativity, Technology and Ethics*. Springer Proceedings in Business and Economics. [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-43449-6\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-43449-6_2)
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing &. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Wallace, D. W., Giese, J. L., & Johnson, J. L. (2004). *Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies*. 80, 249–263. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.002>
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2015). Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem @BULLET Reading Time: 23 min. *MITSloan Management Review*, 56(4).
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. In *Sage Publications: Vol. Third Edit*. Sage Publications. [https://doi.org/10.1300/J145v03n03\\_07](https://doi.org/10.1300/J145v03n03_07)
- Yoo, Y. (2010). Computing in everyday life: A call for research on experiential computing. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 34(SPEC. ISSUE 2), 213–231. <https://doi.org/10.2307/20721425>
- Zott, C., & Amit, R. (2017). Business Model Innovation: How to Create Value in a Digital World. *NIM Marketing Intelligence Review*, 9(1), 18–23. <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0003>

## **Anexos**

### *Anexo A – Guiões das entrevistas*

#### INTRODUÇÃO

**Entrevistador:** Patrícia Pereira, Estudante do Mestrado de Gestão de Sistemas de Informação no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG).

#### **Propósito**

Desenvolver um Trabalho Final de Mestrado com os seguintes objetivos: Perceber como é que a pandemia gerada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2 contribuiu para a aceleração da transformação digital da banca; compreender quais foram os principais fatores que conduziram a banca a esta rápida transformação; E como é que a banca procura responder à transformação digital.

Duração (Max) 1 hora

Autorizadas as gravações das entrevistas

#### **Entrevistado:**

Sexo:

Formação Académica:

Tempo na empresa:

Cargo atual:

Tempo no cargo atual:

#### GUIÃO A - QUESTÕES

#### **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ORGANIZAÇÃO**

1. Qual é a sua opinião relativamente ao impacto da TD nesta organização?
2. De onde partem as iniciativas para a transformação digital?
3. Como avalia o progresso da transformação digital nesta organização? Quais são as principais barreiras/desafios associados a este progresso?

4. Em que área são implementados os projetos de transformação digital?
5. Quais os objetivos para a TD na organização?
6. Que tecnologias têm sido utilizadas na TD da organização e qual o seu papel neste processo de TD?
7. Existe alguma estratégia de transformação digital na organização? Em caso afirmativo, descreva qual?
  - 8.1. A estratégia de transformação digital é independente da estratégia de IT e negócios? Como descreve a relação entre esta estratégia e outras estratégias da organização?
8. Como descreve o papel da TD na criação de novos canais digitais?
9. O que sabe sobre as *Fintech*? Considera uma ameaça à organização? Descreva como.
  - 10.1. As *FinTech* podem ser vistas como parecerias neste processo de TD?
10. Segundo a literatura existente, existem alguns fatores responsáveis por impulsionarem a transformação digital, nomeadamente: crescimento corporativo, eficiência, concorrência, inovação, custos, capturar clientes, reter clientes e satisfação do cliente. (Goker & Dursun, 2019) Concorda com os fatores mencionados? Existe algum fator, não mencionado, que também considera importante? Qual e porquê?
11. O que se espera que aconteça daqui a diante ao nível da transformação digital?

## **INFLUÊNCIA DA PANDEMIA**

12. Como descreve o impacto da pandemia na organização?
13. A situação pandémica vivida nos últimos tempos permitiu à organização a capacidade de se adaptar em termos de TD? Em caso afirmativo, explique como aconteceu ilustrando com exemplos.

14. Quais as principais preocupações da organização em relação á situação pandemia causada pelo vírus covid-19?

## GUIÃO B – QUESTÕES

### **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ORGANIZAÇÃO**

1. Qual a sua opinião relativamente ao progresso da transformação digital nesta organização?
2. Existe alguma estratégia de transformação digital na organização? Em caso afirmativo, descreva qual.

### **PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

3. Quais os principais parceiros deste projeto? Como caracteriza o papel de cada um.
4. Quais foram as principais ferramentas e tecnologias utilizadas no projeto? E qual o seu papel e importância no projeto?
5. Quais foram os principais objetivos para a implementação do projeto na organização? Qual foi o seu papel?
6. Que processos sofreram alterações para que o projeto fosse implementado com sucesso e quais os que se esperam que sofram alterações?
7. Está satisfeito/a com a solução do projeto? Em caso afirmativo, explique porquê.
8. Quais os benefícios da implementação deste projeto para a organização, para o cliente e para o negócio?
9. Este projeto fornece algum tipo de serviço aos clientes que anteriormente não tivessem? Se sim, quais as vantagens para o cliente?

## **INFLUÊNCIA DA PANDEMIA**

10. Que fatores associados à pandemia podem influenciar ou influenciaram este projeto?
  
11. Manter este projeto é um objetivo a longo prazo? Ou pondera-se voltar à situação normal pré-pandemia? Justifique o porquê da sua resposta.
  
12. A situação pandémica vivida nos últimos tempos obrigou a organização a capacidade de se adaptar em termos de TD? Em caso afirmativo, explique de que forma isso aconteceu neste projeto.
  
13. Quais são as principais preocupações da organização em relação à situação pandemia causada pelo vírus covid-19?

*Anexo B – Guião das entrevistas detalhado*

<b>Guião</b>	<b>Relacionado com</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Perguntas Orientadoras</b>	<b>Perguntas Secundárias</b>	<b>Referências</b>
A/B	Transformação Digital na organização	Analisar os principais impactos na organização resultantes da TD	Qual é a sua opinião relativamente ao impacto da TD nesta organização?		
A			De onde partem as iniciativas para a transformação digital?		(Berghaus, 2016)
A		Compreender os principais objetivos e barreiras associadas à TD	Como avalia o progresso da transformação digital nesta organização? Quais são as principais barreiras/desafios associados a este progresso?		
A		Analisar os principais impactos na organização resultantes da TD	Em que área são implementados os projetos de transformação digital?		(Berghaus, 2016)
A		Compreender os principais objetivos e barreiras associadas à TD	Quais os objetivos para a TD na organização?		
A		Analisar os principais impactos na organização resultantes da TD	Que tecnologias têm sido utilizadas na TD da organização e qual o seu papel neste processo de TD?		(Bharadwaj et al., 2013)
A/B		Compreender as principais estratégias digitais adotadas para a TD	Existe alguma estratégia de transformação digital na organização? Em caso afirmativo, descreva qual?	A estratégia de transformação digital é independente da estratégia de IT e negócios? Como descreve a relação entre esta estratégia e outras estratégias da organização?	(Mcdonald, 2012)

A		Analisar os principais impactos na organização resultantes da TD	Como descreve o papel da TD na criação de novos canais digitais?		
A			O que sabe sobre as <i>Fintech</i> ? Considera uma ameaça à organização? Descreva como.	10.1. As <i>FinTech</i> podem ser vistas como parcerias neste processo?	(Rentería et al., 2020) com base em (Puschmann, 2017) (Melamedov, 2020)
A		Analisar os <i>drivers</i> da TD	Segundo a literatura existente, existem alguns fatores responsáveis por impulsionarem a transformação digital, nomeadamente: crescimento corporativo, eficiência, concorrência, inovação, custos, clientes, etc. Concorda com os fatores mencionados? Existe algum fator, não mencionado, que também considera importante? Qual e porquê?		(Goker & Dursun, 2019)
A		Analisar os principais impactos na organização resultantes da TD	O que se espera que aconteça daqui a diante ao nível da transformação digital?		
B			Quais os principais parceiros deste projeto? Como caracteriza o papel de cada um.		
B			Quais foram as principais ferramentas e tecnologias utilizadas no projeto? E qual o		

			seu papel e importância no projeto?		
B	Projeto de Transformação Digital	Analisar os principais impactos na organização resultantes da TD	Quais foram os principais objetivos para a implementação do projeto na organização? Qual foi o seu papel?		
B			Que processos sofreram alterações para que o projeto fosse implementado com sucesso e quais os que se esperam que sofram alterações?		
B			Está satisfeito/a com a solução do projeto? Em caso afirmativo, explique porquê.		
B			Quais os benefícios da implementação deste projeto para a organização, para o cliente e para o negócio?		
B			Projeto de Transformação Digital	Analisar os principais impactos na organização resultantes da TD	Este projeto fornece algum tipo de serviço aos clientes que anteriormente não tivessem? Se sim, quais as vantagens para o cliente?
A	Influência da Pandemia		Como descreve o impacto da pandemia na organização?		

A/B		Identificar os principais impactos da pandemia na organização	A situação pandémica vivida nos últimos tempos permitiu à organização a capacidade de se reinventar em termos de TD? Em caso afirmativo, explique como aconteceu ilustrando com exemplos.		
A/B			Quais as principais preocupações da organização em relação á situação pandemia causada pelo vírus covid-19?		
B			Que fatores associados à pandemia podem influenciar ou influenciaram este projeto?		
B			Manter este projeto é um objetivo a longo prazo? Ou pondera-se voltar á situação normal pré-pandemia? Justifique o porquê da sua resposta.		

Fonte: Elaborado pelo autor

*Anexo C – Códigos e Subcódigos da Análise das Entrevistas*

<b>Código</b>	<b>Nota Explicativa</b>	<b>Freq.</b>	<b>Citação dos Entrevistados</b>
C1_TransfDig	Transformação Digital na organização		
1_EvolTD	A evolução da transformação digital na organização		
FaseAvan	Transformação digital em fase avançada	2	[...] Foi das áreas onde esta organização mais evoluiu. Sempre fomos criticamos no antigamente por sermos uma organização bastante arcaica e muito manual e hoje em dia aquilo que vemos é que aquilo que se investiu e que se irá investir... (ENT1)
FaseInic	Transformação digital em fase inicial	4	[...] Neste momento estamos a 1/3 do caminho, ou seja, na fase das fundações. Há muitas fundações que estão em falta e que não estão no seu sítio para que esta mudança seja mais estruturante. (ENT3)
1_AreasInter	Áreas interessadas nos projetos de transformação digital		
Proponente	Origem das iniciativas de transformação digital	4	[...] As iniciativas têm origens diferentes, desde as áreas com foco no Cliente, como são os canais digitais e presenciais, até às áreas de marketing, definição de produtos e serviços e área tecnológica. (ENT4)
Cliente	Destino das iniciativas de transformação digital	3	[...] Quando falamos de áreas de negócio estamos a fazer de <i>end-to.end</i> , portanto, vamos tocar em operações, em IT, em <i>compliance</i> , em <i>customer experience</i> , no digital, ou seja, em tudo o que está na cadeia de valor dessa linha de negócio. (ENT3)
1_Objetivos	Objetivos da organização para a adoção da transformação digital		
Custos	Redução de Custos	3	[...] Para a organização, o nosso objetivo principal é a redução de custos. (ENT2)
Eficiencia	Aumentar a eficiencia	5	[...] nesta parte cabe ao banco concluir e abrir todos os produtos do cliente, comunicar ao cliente, desbloquear conta... esta parte precisa, claramente, de ser melhor. (ENT6)
Inovacao	Necessidade de Inovação	2	[...] Eu acho que aqui foi responder um bocadinho á modernidade. Não faz sentido no mercado, onde já existem tantos <i>players</i> que já o fazem e já o conseguem fazer. (ENT6)
Desint	Desintermediação	2	[...] A desintermediação é uma tendência... (ENT3)

SustNeg	Sustentabilidade do Negócio	4	[...] o objetivo para mim principal é tornar o nosso negócio sustentável no tempo [...] (ENT3)
ExpCanal	Melhorar experiência dos canais	5	[...] ter maior capacidade de atendimento e maior rapidez para o cliente que não gosta de esperar e vamos ter mais atendimentos no final do dia. (ENT5)
RelExpCli	Melhorar relacionamentos e expectativas dos clientes	6	[...] mudar a forma como nos relacionamos com os nossos Clientes... proporcionando uma experiência diferente [...] (ENT4)
1_BarreirasTD	Barreiras à adoção da transformação digital		
Burocracia	Burocracia	2	[...] Existem muitos procedimentos burocráticos e muitos pedidos... quando os projetos chegam e por demorarem às vezes muito tempo deixamos de ser os primeiros a implementá-los. (ENT2)
Custos	Custos	1	[...] a questão dos custos... Nem tudo o que nós queremos pode ser implementado [...] (ENT1)
Mindset	Mindset dos colaboradores	3	[...] Principal desafio é mudar a forma como penso e faço negócio. (ENT3)
Recursos	Recursos disponíveis	4	[...] sinto que o nosso IT está muito desgastado, a precisar de muitos recursos, não tem mãos para chegar a todo o lado. (ENT5)
Processos	Processos da organização	6	[...] Esta informação vai para pessoas, o que não tem nada de mal, mas depende da ação manual dessas pessoas para que as coisas se concretizem. Esta parte final do processo esperamos que sofram alterações pela positiva, para uma maior automatização, digitalização ou o que lhe quisermos chamar. (ENT6)
Cultura	Cultura organizacional	3	[...] os principais desafios são a cultura [...] (ENT4)
1_TecnAdot	Tecnologias adotadas pela organização no processo de transformação digital		
AI	<i>Artificial Intelligence</i>	2	[...] todas as áreas de inteligência artificial: automação de processos; interação com o cliente, interação não humana (por voz, chat) [...] tecnologias de reconhecimento facial, de biometria para identificar o cliente e se os documentos são válidos ou não, de <i>finger print</i> , N coisas [...] (ENT3)
API	<i>Application Programming Interface</i>	1	[...] todas as áreas de APIs [...] (ENT3)
Cloud	<i>Cloud</i>	1	[...] todas as áreas de Cloud: escalabilidade e interação com diferentes parceiros. (ENT3)

BD	<i>Big Data</i>	2	[...] toda a parte de construção de dados [...] (ENT3) [...] disponibilização de sistemas de informação, o acesso á informação do dia-a-dia que antes não tínhamos [...] (ENT1)
Outsour	<i>Outsourcing</i>	1	[...] Hoje em dia, não precisamos de ter todas as competências, mas parceiros que ajudem a complementar essas competências. Não temos que ter os melhores indivíduos de AI, tenho que ter os melhores parceiros que ajudam a entregar e a usar essas tecnologias para os clientes. (ENT3)
1_ImpactoTD	Impacto da transformação digital na organização		
NovFer	Novas ferramentas de trabalho	2	[...] permitiu criar mais uma ferramenta que permite ajudar a equipa [...] (ENT2)
NovServ	Novas formas de prestar serviços	4	[...] É um serviço que os clientes não tinham. Esse serviço passa a ser novo. Agora o que o compõem já existia, os produtos etc. O projeto valeu por si. Era um serviço que não existia. (ENT6)
NovEqui	Formulação de novas equipas	4	[...] A gestão de canal é dividida por <i>squats</i> , do telefone e do <i>online</i> , e passou a existir uma nova [...] (ENT2). [...] Na área de TD, numa equipa que criamos para promover e agrega todas as áreas em torno disto... se formos bem-sucedidos, daqui a 3 anos extinguiamo-la, porque ela está incorporada por toda a organização. (ENT3)
Canais	Novos e melhorados canais	5	[...] o que temos tentado fazer é melhorar os nossos canais, seja o telefone, <i>app</i> [...] (ENT6)
Processos	Melhorias nos processos	5	[...] Sempre fomos criticados no antigamente por sermos uma instituição bastante arcaica e muito manual e hoje em dia aquilo que vemos é o que se investiu e o que se irá investir, tendo como base facilitar os processos. (ENT1)
C2_Estratégia	Estratégias Formuladas		
EstrDigital	Existência de estratégia digital na organização	6	[...] O conjunto dos projetos que estão a ser conduzidos têm o objetivo de melhorar todas as áreas da organização. Todas as iniciativas que têm sido traçadas fazem parte da estratégia que a organização tem e que a administração traçou [...] (ENT1)
EstrOmn	Estratégia Omnicanal	3	[...] Pretendem também uma experiência consistente entre a utilização dos canais digitais e os canais presenciais. (ENT4)

EstrCli	Estratégia com foco no cliente	5	[...] A estratégia que nós temos passa por medir o que o cliente quer, cruzar com aquilo que são também os produtos core e os canais core da casa e depois apoiarmos nos naquilo que o IT [...] (ENT6)
DepITNegTD	Estratégia de transformação digital dependente da estratégia de IT e de negócios	3	[...] A estratégia de transformação digital é como um chapéu que orienta a estratégia de negócio e de IT, ou seja, o que é concebido e implementado no negócio e tecnologia tem em conta os princípios definidos na estratégia de transformação digital. (ENT4)
C3_Pandemia			
3a_Impacto	Impacto da pandemia na organização		
Prod	Produtividade		[...] Nós crescemos a produtividade em 8% em 2020, face em 2019. (ENT5)
Mindset	Mindset	3	[...] isto levou a uma mudança de mentalidades. (ENT1)
DispMeios	Disponibilização de meios aos trabalhadores	4	[...] O impacto que isto teve no negócio foi complicado, porque tiveram de se disponibilizar meios às pessoas, que não tínhamos e não estávamos preparados. (ENT1)
PrestarServ	Novas formas de prestar serviços	6	[...] Existiu a necessidade de rapidamente se alterar a forma como se prestavam os serviços aos clientes [...] (ENT4)
Canais	Canais	2	[...] Mesmo antes da pandemia ter tido o seu início já a organização tinha uma estratégia de transformação digital em curso, com a criação de novos serviços e produtos e com a revisão da forma como se relaciona através dos seus canais com os diferentes segmentos de clientes. (ENT4)
Tecnologias	Tecnologias colaborativas	1	[...] A forma como trabalhamos mudou completamente, as reuniões via <i>zoom</i> e até mesmo as tecnologias colaborativas que usamos como o <i>slack</i> , <i>trello</i> , <i>whatsapp</i> que não eram ferramentas de trabalho generalizadas. (ENT3)
FormaTrab	Novas formas de trabalho	6	[...] o impacto foi brutal! Mais do que brutal... é uma instituição, toda ela a trabalhar no edifício sede. A partir de determinado momento, tivemos todos que exercer as nossas funções à distância, garantindo a mesma qualidade e quantidade de trabalho que estávamos a garantir enquanto presencial. (ENT6)
Buroc	Menos Burocracia	1	[...] Tudo isto porque estamos a tornar-nos mais digitais, menos burocráticos, menos agarrados ao passado e menos agarrados a procedimentos antigos. (ENT5)
NivelNeg	Nível do negócio	5	[...] ao nível do processo de negócio porque tentamos chegar ao cliente de uma forma mais digital e menos presencial. (ENT3)

3b_Preocupações	Preocupações da organização face à pandemia		
Seg	Segurança	3	
Colaboradores	Segurança dos Colaboradores	2	[...] A segurança dos colaboradores, quer seja na circulação, ou dos clientes. (ENT6)
IT	Segurança do IT	1	[...] Isto é como os hackers. Nós vamos melhorando e eles vão afinando do outro lado. (ENT1)
GrauInc	Grau de incerteza	1	[...] As principais preocupações em relação à situação atual prendem-se com o grau de incerteza na evolução da pandemia [...] (ENT4)
Recursos	Disponibilidade de recursos	1	[...] A disponibilização dos meios para as pessoas, garantindo que estas continuavam a trabalhar. (ENT1)
Sigilo	Sigilo bancário	1	[...] Como é que passamos a trabalhar, obrigados aos normativos que já existiam e continuando a respeitá-los, num contexto de trabalho completamente diferente onde podemos quebrar sem querer regras básicas, como o sigilo bancário? (ENT1)
ModTrab	Novos modelos de trabalho	3	[...] Foi aqui que se iniciou um conjunto de ações concretas para permitir que houvesse mais capacidade na prestação de serviço à distância. (ENT3)
ChegCliente	Chegar ao cliente	2	[...] como chegar ao cliente, aos novos clientes que surgiram deste contexto. (ENT1)
SustNeg	Sustentabilidade do Negócio	2	[...] disponibilizar aos clientes os serviços que eles tinham até agora, mas que como não podem ir às agências, como proporcionar o mesmo serviço. (ENT3)
C4_Drivers	Fatores impulsionadores da adoção da transformação digital		
4a_Internos	Fatores Internos à organização		
Custos	Custos	1	[...] os custos são sempre uma questão a ponderar quando se fala de transformação digital. (ENT1)
Eficiencia	Eficiencia	2	[...] Sem dúvida ser mais eficiente... Responder de forma mais eficiente poupando recursos. (ENT1)
4b_Externos	Fatores externos à organização		

Pandemia	Pandemia	6	[...] o que aconteceu pós-pandemia foi o acentuar dessa necessidade [...] (ENT2) [...] A pandemia veio acelerar tudo o que era fazer coisas á distância, que é exatamente o que este projeto significa. (ENT6)
Cliente	Cliente	4	[...] Eu acho que a estratégia está muito focada numa coisa, que eu até concordo, que é ouvir a voz do cliente [...] (ENT5)
Concor	Concorrência	5	[...] Começam a aparecer diferentes soluções no mercado e as pessoas vão sempre procurar aquilo que dá menos trabalho, com menos complicações e que facilite a vida. (ENT5)
Tecnologias	Tecnologias	2	[...] Mas a verdade e a tentação é que muitas vezes pegamos na tecnologia e partimos dai. (ENT3)
C5 Futuro			
5a_PerspFut	Perspetivas futuras da organização quanto á transformação digital		
TrabPresen	Regresso ao trabalho presencial	3	[...] Vivemos há um ano assim e ainda nada de mal aconteceu. Por receio de algo que não aconteceu, regredir num processo não me parece uma boa opção. (ENT5)
CanaisDig	Aumento dos canais digitais	2	[...] Nós recriamos os nossos canais digitais em 2 anos. E vai mudar ainda mais nos próximos 2 anos porque faz parte daquilo que é o processo de TD. (ENT3)
AcelerarTD	Aceleração da transformação digital na organização	2	[...] O processo de transformação digital que já estava em curso antes da pandemia aparecer, irá continuar a ser desenvolvido, sendo que a velocidade de implementação irá acelerar de forma a ir de encontro às necessidades dos clientes que nos dias de hoje rapidamente mudam. (ENT4)
5b_PreocFut	Preocupações futuras da organização		
GrauInc	Grau de incerteza	2	[...] o grau de incerteza na evolução da pandemia e nos novos modelos de trabalho que terão de ser implementados e adaptação dos processos à nova realidade. (ENT4)
Prod	Produtividade	1	[...] A principal preocupação é a falta de produtividade [...] (ENT2)
Estagnar	Estagnar	2	[...] se pararmos morremos... temos de continuar a pedalar. A TD digital é igual a andar de bicicleta, se paramos, caímos. Portanto, é um processo continuo e que tem de estar em todas as partes da organização, todos os dias. Tem que ser uma forma de vida. A minha preocupação é que paremos de andar, porque pensamos que está tudo feito e não está. (ENT3)

Conc	Concorrência	4	[...] Nós vendemos serviços financeiros, mas existem outras formas mais convenientes, com melhor experiência de utilização e há quem esteja a fazer essas formas de entregar o mesmo serviço. Se nós não fizermos a mudança e essa transformação, não vamos ser sustentáveis a prazo. (ENT3)
VelImplTD	Velocidade de implementação da transformação digital	3	[...] O processo de transformação digital que já estava em curso antes da pandemia aparecer, irá continuar a ser desenvolvido, sendo que a velocidade de implementação irá acelerar de forma a ir de encontro às necessidades dos clientes que nos dias de hoje rapidamente mudam. (ENT4)

Fonte: Elaborado pelo Autor



