

Work Project desenvolvido no âmbito dos requisitos para atribuição do grau de Mestre em
Marketing and Strategy - Executive pela Nova School of Business and Economics.

*A melhor estratégia para internacionalização das empresas de acquiring portuguesas, com
definição dos três países europeus mais atrativos para este processo e uma proposta de
estratégia de internacionalização para a UNICRE, principal acquirer nacional.*

LUÍS MANUEL DAS NEVES DIAS GAMA

Work project realizado sob a orientação de:

Professor Doutor Eduardo Redondo

Abstract

Este trabalho centra-se no mercado de pagamentos e pretende explorar a estratégia de internacionalização das empresas de *acquiring* e *payment facilitators* portuguesas para mercados europeus. O setor de pagamentos tem sofrido profundas alterações a nível global e as empresas nacionais de *acquiring* estão a ser afetadas por essas mudanças, incentivando-as a procurar novos mercados internacionais e novas fontes de receita. Os mercados europeus apresentam-se como os mais promissores para este processo.

Através de análise académica, de entrevistas com especialistas no mercado de pagamentos e da análise dos mercados europeus de *acquiring*, identificaram-se os três mercados mais promissores para a internacionalização das empresas nacionais.

O trabalho conclui com uma proposta concreta de internacionalização e estratégia de entrada para a UNICRE, principal *acquirer* a atuar no mercado português.

Keywords: *Acquiring*; Pagamentos; Internacionalização; Europa

Agradecimentos

Gostaria de deixar um profundo agradecimento à NOVA SBE pela excelência da sua formação executiva, destacando a qualidade dos professores e o profissionalismo e a disponibilidade da equipa "invisível" que garante que tudo funcione na perfeição – Muito obrigado a todos!

Em seguida deixar um abraço de amizade e agradecimento aos colegas de mestrado, pois, e sem ferir suscetibilidades, vocês foram a melhor parte deste percurso! As nossas discussões, os jantares na tenda, os trabalhos em grupo, as gargalhadas e o apoio mútuo foram o ingrediente essencial para garantir uma formação de altíssima qualidade.

Aos amigos e colegas de trabalho, em especial à minha equipa, muito obrigado pelos constantes incentivos e pela vossa compreensão. Saber que contava convosco foi muito importante.

Um agradecimento especial a todos os entrevistados que, com uma generosidade incrível, partilharam os seus conhecimentos sobre o mundo dos pagamentos. As vossas perspetivas foram fundamentais e a principal base de conhecimento para este estudo.

Um sincero agradecimento ao Professor Doutor Eduardo Redondo, pela sua disponibilidade e forma como, com a sua orientação e sabedoria, permitiu levar esta tese a bom porto e deixar-me orgulhoso do trabalho realizado.

Por fim, à Júlia e ao Artur, meus queridos companheiros desta jornada, agradecer-vos do fundo do coração e dizer que este caminho valeu, pela nossa tese, mas acima de tudo por cada minuto que passámos juntos. Construímos uma amizade que, estou certo, vai durar para a vida.

A terminar e à minha família deixar o maior obrigado de todos: à Isabel por suportar e gerir as minhas ausências e por me dar todo o apoio e carinho; aos meus quatro filhos, pelos mesmos motivos e porque espero que vos sirva de motivação para os vossos estudos e tudo o que vier por aí: à minha mãe pelas ausências mais frequentes e ao meu pai que, lá em cima, terá ficado orgulhoso.

LISTA DE ACRÓNIMOS

A2A – *Account-to-Account* (meio de pagamento que permite uma transferência de fundos diretamente de uma conta bancária para outra, sem a necessidade de meios intermediários como cartões de crédito)

ACQUIRER – instituição financeira ou empresa que processa transações de pagamento com cartão de crédito ou débito, ou outros meios de pagamento, e que garante que os comerciantes recebam os pagamentos dessas transações de forma segura e eficiente

AdC - Autoridade da Concorrência

AICEP – Agência para o Investimento e Comercio Externo de Portugal

AML/CFT – Combate ao branqueamento de capitais / Financiamento do Terrorismo

ANIPE - Associação Nacional de Instituições de Pagamento e Moeda Eletrónica

ATM – Caixa Automática - (Máquinas dispensadoras de dinheiro e operações financeiras)

BCP – Banco Comercial Português (instituição bancária portuguesa)

BdE – Banco de Espanha (instituição responsável pela política monetária e supervisão do sistema financeiro em Espanha)

BdP – Banco de Portugal (instituição responsável pela política monetária e supervisão do sistema financeiro em Portugal)

BIGTECH – Gigantes tecnológicos como a Apple, Amazon, Google, Meta ou Microsoft

BNPL – “*Buy-Now-Pay-Later*” - opção de pagamento que tem crescido em popularidade, oferecendo aos consumidores flexibilidade nas compras e aos comerciantes um potencial aumento nas vendas

BPI – Banco Português de Investimento (instituição bancária portuguesa)

CAGR – *Compound Annual Growth Rate* (medida da taxa de crescimento anual composta ao longo de um determinado período)

CGD – Caixa Geral de Depósitos (instituição bancária portuguesa)

DCC – *Dynamic Currency Conversion* (serviço que permite a portadores de cartão pagar na sua moeda de origem ao realizar uma transação em moeda estrangeira)

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

ENI – Empresário em Nome Individual

FMI – Fundo Monetário Internacional (organização financeira internacional que promove a cooperação monetária e a estabilidade financeira)

GATEWAY – *Gateway* de pagamentos, no contexto deste documento (Plataforma que liga comerciantes a *acquirers* e processadores de pagamento para autorizar transações)

IA – Inteligência Artificial

FINTECH - Empresas de tecnologia financeira que oferecem pagamentos digitais, empréstimos *online* ou gestão financeira por meio de aplicativos

IF – *Interchange Fee* (comissão interbancária que o banco emissor de cartão cobra ao *acquirer*)

IPS – *International Payment Scheme* (Esquema de pagamentos como VISA ou MASTERCARD)

KYC – *Know-Your-Customer* (Processo para verificar a identidade dos clientes)

MASTERCARD - Empresa multinacional de serviços financeiros que opera uma rede global de pagamentos entre *acquirers* e emissores de cartões, de crédito, débito e pré-pagos

MB – MULTIBANCO (Esquema de pagamento nacional, semelhante aos esquemas internacionais VISA e MASTERCARD, que permite o pagamento em comerciantes nacionais com cartões emitidos com este esquema por bancos a operar em Portugal e aderentes ao esquema MB)

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

PISP - *Payment Initiation Service Provider* (prestador de serviços de iniciação de pagamento).

PSP - *Payment Service Provider* (intermediário entre o comerciante e as instituições financeiras que permite aos comerciantes aceitar uma variedade de métodos de pagamento).

PSD – *Payments Services Directive* (legislação para a criação de um mercado único de pagamentos na Europa, promovendo a inovação, a concorrência e a segurança nos serviços de pagamento. A PSD2 trouxe a primeira revisão da PSD estando prevista a PSD3 em 2025)

RAI – Resultados antes de Impostos (lucro de uma empresa antes da dedução de impostos)

RC – Relatório e Contas (documento que contém demonstrações financeiras e outras informações relevantes sobre a situação e o desempenho de uma empresa)

SEPA – *Single European Payments Area* – (projeto que permite que cidadãos, empresas e outras organizações façam e recebam pagamentos em euros, dentro da Europa, de forma tão fácil, segura e eficiente como os pagamentos nacionais)

SOFTPOS – Solução que permite aos comerciantes aceitar pagamentos utilizando um *smartphone* ou *tablet*, sem a necessidade de um TPA tradicional

TPA - Terminal de Pagamento Automático (equipamento que permite o aceitar e processar pagamentos com cartão, *wallets* ou outros *devices* com possibilidade de iniciar o pagamento)

Tokenização – identificador de um cartão de débito/crédito que apenas é do conhecimento do comerciante, para o qual foi gerado, e que pode ser invocado para a realização de pagamentos nesse comerciante, sem necessidade de que o número do cartão circule em aberto

TSC - Taxa de Serviço ao Comerciante (MSC em inglês) - Taxa que o comerciante paga ao *acquirer* pelo serviço de aceitação de pagamentos com cartão

UE - União Europeia (Organização de 27 países que promove a cooperação entre os países membros, a integração económica, a paz e a estabilidade na Europa)

VISA- Empresa multinacional de serviços financeiros que opera uma rede global de pagamentos entre *acquirers* e emissores de cartões, de crédito, débito e pré-pagos

Table of Contents

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	MOTIVAÇÃO.....	8
1.2	CONTEXTO DO MERCADO PORTUGUÊS DE PAGAMENTOS.....	9
1.3	SEGMENTO DE <i>MERCHANT ACQUIRING</i>	10
2	REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1	CONCEITOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	11
2.2	TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	12
2.3	SISTEMAS DE ACEITAÇÃO DE PAGAMENTOS	14
2.4	CONCLUSÃO	15
3	METODOLOGIA.....	15
3.1	O MODELO METODOLÓGICO	15
3.2	O GUIÃO DAS ENTREVISTAS	16
3.3	OS ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS.....	16
3.4	TRATAMENTO DAS ENTREVISTAS	17
4	PERSPETIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE <i>ACQUIRING</i>	17
4.1	ANÁLISE DOS <i>INSIGHTS</i> DOS ESPECIALISTAS.....	17
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO PORTUGUÊS DE <i>ACQUIRING</i> (PESTEL)	18
4.3	ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO MERCADO PORTUGUÊS (5 FORÇAS DE PORTER)	19
4.4	AVALIAÇÃO DO POTENCIAL PARA INTERNACIONALIZAÇÃO (ANÁLISE SWOT).....	20
4.5	ANÁLISE DOS MERCADOS EUROPEUS (MATRIZ HOFSTEDE)	21
5	UNICRE – INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DE ENTRADA	21
5.1	ANÁLISE ESTRATÉGICA DA SITUAÇÃO DA UNICRE.....	21
5.1.1	Apresentação da UNICRE	21
5.1.2	A internacionalização na UNICRE	23
5.2	A INTERNACIONALIZAÇÃO	26
5.2.1	Critério escolha dos mercados	26
5.2.2	Identificação dos TOP-3	26
5.3	ANÁLISE DO MERCADO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO	27
5.3.1	Caracterização do mercado	27
5.3.2	Análise do mercado de pagamentos	28
5.4	ESTRATÉGIA DE ENTRADA NO MERCADO	29
5.4.1	Modelos de internacionalização	29
5.4.2	Possível estratégia de entrada	30
5.4.3	Fatores chave de sucesso	32
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	33

6.1	RESUMO DE RESULTADOS	33
6.2	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	34
6.3	LIMITAÇÕES AO TRABALHO	34
6.4	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	35
7	BIBLIOGRAFIA	36
8	ANEXOS.....	40
8.1	ANEXO 1 – CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE PAGAMENTO COM CARTÃO.....	40
8.2	ANEXO 2 – GUIÃO DAS ENTREVISTAS	42
8.3	ANEXO 3 – AS EMPRESAS DOS ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS	46
8.4	ANEXO 4 – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	49
8.4.1	As empresas consideradas	49
8.4.2	Principais <i>insights</i> das entrevistas qualitativas	50
8.5	ANEXO 5 – ENTREVISTAS – TRANSCRIÇÃO RESUMIDA	56
8.6	ANEXO 6 – CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO PORTUGUÊS DE <i>ACQUIRING</i> (<i>PESTEL</i>)	73
8.7	ANEXO 7 - ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO MERCADO PORTUGUÊS (5 FORÇAS DE PORTER).....	78
8.8	ANEXO 8 – AVALIAÇÃO DO POTENCIAL PARA INTERNACIONALIZAÇÃO (ANÁLISE SWOT)	84
8.9	ANEXO 9 – ANÁLISE DOS MERCADOS EUROPEUS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO (MATRIZ HOFSTEDE)	87
8.10	ANEXO 10 – UNICRE - PORTEFÓLIO DE SERVIÇOS	94
8.11	ANEXO 11 – UNICRE – ANÁLISE VRIO	97
8.12	ANEXO 12 – UNICRE – ANÁLISE SWOT	99
8.13	ANEXO 13 – UNICRE – CARACTERIZAÇÃO MERCADO ESPANHOL	101

1 Introdução

1.1 Motivação

A digitalização da economia tem-se acentuado nos últimos anos, impulsionada pela reação à crise pandémica COVID-19 e evoluções tecnológicas observadas especialmente dentro do contexto de pagamentos eletrónicos. Um exemplo notável é o crescimento dos pagamentos *contactless*, que passaram de uma percentagem insignificante, pré COVID-19, para uns impressionantes 53% no final de 2023 (Banco de Portugal 2023). Este aumento, a par da crescente integração de pagamentos nas soluções de gestão de negócio, *wallets* digitais e soluções *Buy-Now-Pay-Later* (BNPL), refletem uma profunda transformação nos hábitos de pagamento. Adicionalmente, a entrada de novos *players* no setor, facilitada por medidas regulatórias como a PSD2 (*Payment Services Directive*, revisão de 2016), aumentou a competição, a inovação e as preocupações com a segurança. Os governos e entidades reguladoras promovem a adoção de sistemas de pagamento digitais, abertos, instantâneos e transfronteiriços. Este cenário, de crescente digitalização e competição, verifica-se na generalidade das geografias, incluindo Portugal, onde empresas incumbentes de *acquiring* enfrentam a entrada de empresas globais e das *Fintech* e *Bigtech*.

Este trabalho pretende avaliar oportunidades e modelos de internacionalização para empresas nacionais de serviços de aceitação de pagamento (*acquiring*), ouvindo os responsáveis do setor, analisando as tendências de evolução dos meios de aceitação de pagamento e os critérios de seleção de fornecedores de *acquiring*. O objetivo é identificar *gaps*, vantagens competitivas e priorizar países-alvo no processo de internacionalização, e sugerir uma proposta de internacionalização e estratégia de entrada em alguns desses países para a UNICRE, principal *acquirer* nacional.

1.2 Contexto do mercado português de pagamentos

Vale a pena clarificar que o sistema de pagamentos com cartão (anexo 1) envolve quatro partes: o titular do cartão (cliente), que efetua o pagamento; o emissor do cartão (banco), que emite e gere o cartão; o comerciante, que aceita o pagamento; e o *acquirer*, que processa as transações, e efetua o pagamento ao comerciante.

Duas comissões financiam o sistema. A *Interchange Fee* (IF) que é cobrada pelo emissor ao *acquirer*. Na Europa é limitada a 0,2% para cartões de débito e 0,3% para crédito (apenas para clientes particulares). Esta taxa cobre os custos de emissão do cartão, gestão de relação com o cliente e risco de crédito. E a *Merchant Service Charge* (MSC), ou Taxa de Serviço ao Comerciante (TSC), que é cobrada pelo *acquirer* ao comerciante. A TSC cobre os custos com o processamento, incluindo a IF, gestão de fraude, *charge-backs*, consumíveis, gestão de comerciantes e outros custos.

Durante muitos anos a UNICRE dominou os pagamentos em Portugal, primeiro como único emissor de cartões de crédito e a partir de 1986 com a única rede de aceitação de pagamentos. Em 2007 a AdC (Autoridade da Concorrência 2007) analisou a intenção de compra do BPI pelo BCP, ambos acionistas da UNICRE, e apresentou reservas para o negócio avançar porque concluiu que o BCP ficaria com posição dominante no mercado de pagamentos em Portugal. Na altura a AdC indicou que era difícil para novas empresas entrarem no mercado, devido à dificuldade de terem acesso à tecnologia e a uma rede de terminais de pagamento automático (TPA). Um estudo europeu confirmou esta dificuldade (Ardizzi e Zangrandi 2018).

Em 2005 havia surgido uma alternativa à UNICRE: a NetPay, do Banco BPN que provocou alguma redução nas TSC e outras comissões interbancárias (Diário de Notícias 2005).

Mais tarde, em 2010, a CGD e o BPN deixaram de ser acionistas da UNICRE e a CGD lançou uma rede própria de *acquiring* (NetCaixa), acentuando o contexto concorrencial.

No entanto, o maior incentivo à concorrência surge no final de 2015, com a entrada em vigor do regulamento europeu (2015/751) que vem limitar as comissões interbancárias (IFs), provocando a redução das TSC (Ardizzi e Zangrandi 2018). Os objetivos deste regulamento eram aumentar a transparência, a concorrência, a inovação e o uso de pagamentos eletrônicos. A inovação no setor de pagamentos, com a entrada de novas empresas como as *Fintech* e *Bigtech*, trouxe ainda mais concorrência, inovação e eficiência nos pagamentos (Urbiola et al., 2021). Subjacente está ainda o desejo da Europa não estar dependente dos esquemas de pagamento americanos (VISA e MASTERCARD) e otimizar os sistemas de pagamento europeus, criando oportunidades para a entrada de empresas de pagamentos europeias credíveis, inovadoras e que reduzam a dependência de *players* não europeus (Vassalo 2023).

1.3 Segmento de *Merchant Acquiring*

O mercado de *acquiring* está a viver uma grande mudança a nível mundial e as previsões de crescimento de faturação são positivas, com estimativas de um *Compound Annual Growth Rate* (CAGR) de 8,2% a nível global e 6,7% na Europa até 2033 (Dharmadhikari 2025). O que justifica a atenção de *players* globais como a Adyen, Square, Stripe e PayPal. Estas empresas crescem globalmente e oferecem soluções de pagamento modernas, integradas e omnicanal (integração entre lojas físicas e *online*), atraindo comerciantes, por serem flexíveis e fáceis de usar; e consumidores, pela boa experiência e segurança. Ao mesmo tempo, surgem cada vez mais *Fintech* que se especializam em setores específicos e integram meios de pagamento inovadores. Por outro lado, os comerciantes querem melhorar a experiência dos clientes nas lojas físicas e *online* (*e-commerce*), tentando minimizar o impacto das grandes empresas, como a Amazon e AliExpress, que ameaçam as suas margens.

Do lado dos consumidores, os clientes mais jovens esperam pagamentos digitais e meios de pagamento modernos. Por tudo isto, os comerciantes procuram empresas de *acquiring* que os ajudem nos canais de venda e que ofereçam pagamentos integrados, flexíveis e seguros.

As empresas portuguesas de *acquiring*, em que a UNICRE é a referência, que até agora viviam num contexto de mercado estável e protegido, enfrentam desafios que limitam o seu crescimento. O mercado português de *acquiring* apresenta uma reduzida taxa de crescimento e enfrenta forte concorrência de *acquirers* internacionais e de diversas *Fintech*, que atuam em nichos. Por estes motivos a opção pela internacionalização é cada vez mais necessária e uma questão de sobrevivência. No entanto, para se internacionalizarem com sucesso precisam de responder a uma série de questões como: que estratégia de internacionalização? Em que mercados? Que tipologia de comerciantes abordar? Que meios de pagamento e soluções de pagamento oferecer?

2 Revisão de Literatura

2.1 Conceitos de internacionalização

O mundo dos negócios está a mudar muito rapidamente devido à globalização, evolução tecnológica e alterações comportamentais. Assim, para sobreviver e crescer, as empresas precisam de diversificar e/ou identificar novos mercados. Esta decisão pode ser tomada de duas formas: ou a empresa decide fazê-lo antes de ter problemas (proativa), ou só o faz quando já está com dificuldades (reativa) e já não tem mais clientes ou não cresce mais (Gomes 2023).

A ideia de expandir para outros países (internacionalização) tem sido muito estudada, com várias teorias e formas de a abordar. Por internacionalização entende-se quando uma empresa começa a atuar fora do país de origem. Isto pode acontecer através da venda de produtos para outros países (exportação) ou da produção desses produtos noutros países. A internacionalização envolve trocas a nível político, cultural, económico e social entre os países, criando relações de colaboração e também de concorrência (Portal da Indústria s.d.). A internacionalização tornou-se crucial para empresas de serviços, impulsionada pelo crescimento global do setor e pelas suas características únicas: intangibilidade, produção e

consumo simultâneos e necessidade de interação direta com clientes. Como refere Emanuel Gomes (2023) “*A internacionalização transcende ser uma mera tendência, ou pressão externa para vender no exterior. Representa um caminho estratégico para o crescimento e para a obtenção de uma vantagem competitiva num mercado cada vez mais global*”.

2.2 Teorias de internacionalização

Existem vários modelos teóricos para fundamentar os processos de internacionalização. A Teoria da Contingência de 1967 (Lawrence e Lorsch 1967) defende que não há uma única forma de organização empresarial para a internacionalização, mas antes que as decisões devem ser adequadas às condições específicas do ambiente, propondo que as empresas ajustem as abordagens à complexidade e incerteza dos mercados.

Em 1977 surge na Universidade de Uppsala, na Suécia, o modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne 1977), que defende um processo gradual em que o conhecimento dos mercados determina o ritmo da progressão, começando por mercados adjacentes ou mais próximos até à expansão para mercados geograficamente mais distantes. O modelo divide a internacionalização em quatro fases. A primeira caracteriza-se pela falta de exportações regulares. Na segunda, a empresa usa parceiros para encontrar clientes no exterior. A terceira fase envolve a criação de escritórios, justificada pela existência de uma carteira de clientes. A quarta e última fase consiste na consolidação da implementação da empresa no mercado.

A revisão de 2009 do modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne 2009) destaca a importância das redes de relacionamento das empresas para a internacionalização, reconhecendo que estas redes influenciam o conhecimento e as oportunidades das empresas, juntamente com o conhecimento e o compromisso, para o sucesso da internacionalização.

Em 1979 Dunning (1979) explica, através da teoria Paradigma Eclético ou Paradigma OLI (*Ownership; Location; Internalization*), a razão pela qual as empresas se tornam

multinacionais e também quais as diferentes formas de entrada no mercado estrangeiro, como investimento direto estrangeiro (IDE), as *joint ventures* ou o licenciamento.

A Teoria das Redes, defendida por Johanson e Mattsson (1988), realça a importância das relações comerciais para a internacionalização e sugere que as empresas conquistem mercados através de colaborações com clientes, fornecedores e parceiros.

Michael Porter publica em 1990 no livro "A Vantagem Competitiva das Nações" (Porter 1990) o conceito do Diamante de Porter, com o qual explica como alguns países conseguem desenvolver e manter as vantagens competitivas em determinadas indústrias. O estudo de Porter apresenta ainda o modelo das cinco forças que permite entender e atuar sobre a dinâmica da competição através da análise da: rivalidade, poder dos clientes, poder dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes e de produtos substitutos.

Em 1980 o sociólogo Geert Hofstede apresenta a teoria das dimensões culturais (Hofstede 1980) onde defende que a diferença de comportamentos nas várias organizações e mercados pode ser explicada pelas diferenças culturais. Esta teoria, mais concretamente a matriz de Hofstede, passa a ser ferramenta essencial nos processos de internacionalização para avaliar os riscos e as oportunidades de entrada em novos mercados.

A *framework* VRIO, desenvolvida por Jay Barney (Barney 1991), analisa recursos e capacidades da empresa que podem representar vantagens competitivas sustentáveis. VRIO é um acrónimo para quatro critérios essenciais. Valor, que avalia se um recurso explora oportunidades ou neutraliza ameaças. Raridade, que significa se o recurso é detido por poucas empresas. Imitabilidade, que reconhece a dificuldade de outras empresas replicar esse recurso. Por fim, Organização, que avalia se a empresa está bem estruturada para explorar esse recurso.

Em 1967 Francis Aguilar apresenta o modelo PEST (Aguilar 1967), que analisa os fatores externos que podem impactar uma organização, empresa ou país. A ferramenta foi evoluindo

ao longo dos anos para PESTEL. O acrónimo representa fatores: Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais (*Environmental*) e Legais.

2.3 Sistemas de aceitação de pagamentos

Num mundo em crescente transformação digital, alguns estudos académicos referem que as soluções de pagamento digitais se têm popularizado devido à crescente utilização da *Internet* e telemóveis. Porém, sem que se consiga identificar um fator único ou determinante que justifique as tendências de adoção de pagamentos digitais (Sahi, et al. 2021). Outros estudos demonstram que rapidez, conveniência e facilidade de utilização são frequentemente citados pelos consumidores como razões preponderantes para a preferência por pagamentos móveis (Kantar Public 2022) e que a utilização dos meios de pagamento digitais acelerou as alterações comportamentais pós-pandemia COVID-19 (Szumski 2022). A relevância dos fatores socioculturais na adesão a pagamentos digitais é inegável e exige uma análise mais detalhada. Entretanto as empresas de *acquiring* devem desenvolver soluções de pagamento digitais que vão ao encontro das necessidades dos potenciais utilizadores (Daggubati 2024).

As *Fintech* são cada vez mais bem sucedidas junto dos comerciantes, porque lhes oferecem, e aos respetivos clientes, uma melhor experiência integrando soluções de pagamento digitais na jornada de compra do cliente (Paston e Harris 2019). Alguns PSP (*Payment Service Provider*) de maior dimensão conseguem ir para além da experiência de utilização melhorada, investindo na extensão da cadeia de valor oferecendo serviços de valor acrescentado aos comerciantes, como por exemplo o modelo de recolha de dados praticado pela Adyen (Bartelt e Hommel 2021). Os consumidores exigem cada vez mais uma experiência de pagamento omnicanal, pressionando os retalhistas a oferecerem essa experiência para não perder vendas (Lohiya e Mirijamdotter 2021). A evolução tecnológica e mudanças em consumidores e comerciantes exigem que os *acquirers* evoluam de simples processadores de transações para fornecedores

de soluções de *software* e serviços de valor acrescentado, aumentando o portfólio de produtos e expandindo-se por fusões, aquisições ou internacionalização (Dikshit e Lundberg 2020).

2.4 Conclusão

Após revisão de literatura e dos dois problemas que a pergunta de pesquisa coloca: i) quais os três países europeus mais atrativos para a internacionalização das empresas de *acquiring* portuguesas e ii) qual a melhor estratégia de entrada nesses países, optou-se por recorrer à Matriz de Hofstede para dar resposta ao primeiro problema e ao modelo de Uppsala para o segundo. De uma abordagem mais abrangente, ao setor, resultou o *ranking* dos três países mais atrativos para a internacionalização das empresas nacionais de *acquiring*. No final concretiza-se com o caso da UNICRE, adequando *ranking* dos países à respetiva internacionalização e propondo uma estratégia de internacionalização e de entrada no país identificado como o mais prioritário. Com estes objetivos e após a revisão de literatura **necessitamos aprofundar os seguintes domínios de conhecimento**: i) “Contexto geral do mercado de *acquiring*”, a base deste estudo sobre um setor em transformação; ii) “qual o estado da internacionalização das empresas de *acquiring* nacionais”, garantindo as bases para responder à questão primária; iii) “impacto dos esquemas de pagamento na internacionalização”, dada a sua relevância e capacidade financeira; iv) “qual o impacto da tecnologia”, tendo em consideração as referências que é um setor muito exposto às evoluções tecnológicas; v) “Regulação e *compliance*”, porque o setor financeiro é muito regulado e vi) “a Importância das Parcerias e das redes de relacionamento”, para o sucesso da internacionalização.

3 Metodologia

3.1 O modelo metodológico

Este estudo adotou uma metodologia mista, integrando paradigmas pragmático e interpretativo, com foco em métodos qualitativos e participativos. O objetivo foi gerar conhecimento prático,

aplicável à internacionalização de empresas, através da compreensão das suas particularidades e subjetividades. A investigação iniciou-se com a revisão de literatura, permitindo a caracterização do problema, tendências e lacunas. A partir daí, elaborou-se o guião das entrevistas, que foram realizadas a dezassete especialistas do setor de pagamentos, abrangendo diversas áreas de conhecimento e geografias.

3.2 O guião das entrevistas

O guião (anexo 2) foi organizado para responder aos seis domínios de conhecimento a aprofundar, conforme exposto na conclusão do capítulo anterior: “Contexto Geral do Mercado de *Acquiring*”; “Internacionalização das empresas de *Acquiring*”; “O Papel dos *Payment Schemes* na Internacionalização de empresas de *Acquiring*”; “Impacto da tecnologia no setor de *acquiring*”; “Regulação e *Compliance*” e “Parcerias e Colaborações”. As entrevistas foram individuais, maioritariamente presenciais, assegurando sempre as condições ideais para a sua realização, nomeadamente logísticas e de disponibilidade do entrevistado.

3.3 Os especialistas entrevistados

A seleção dos especialistas entrevistados (anexo 3) teve como critérios fundamentais i) possuírem experiência no setor, ii) deterem nível de função de direção ou *C-Level*, iii) terem conhecimento sobre a totalidade ou grande parte dos tópicos identificados no guião e iv) cobrirem os seguintes grupos de entidades: *acquirers*, associações, comerciantes, esquemas de pagamento,

Empresa	Área de negócio	Função
Easypay	Acquirer	C-Level
PayByrd	Acquirer	Diretor
PayTel	Acquirer	C-Level
SIBS PAGAMENTOS	Acquirer	Diretor
UNICRE	Acquirer	C-Level
ANIPE	Associação de Pagamentos	C-Level
SONAE	Comerciante	Diretor
MASTERCARD	Esquema de pagamento	C-Level
SIBS MULTIBANCO	Esquema de pagamento	C-Level
VISA	Esquema de pagamento	C-Level
Ingenico	Fornecedor de equipamentos	C-Level
NewNote	Fornecedor de equipamentos	C-Level
Optimistic Blue	Integrador	C-Level
Via Consulting	Integrador	C-Level
Zone Soft	Integrador	C-Level
SIBS ROMANIA	Processador	C-Level
Banco de Portugal	Regulador	Diretor

fornecedores de tecnologia, integradores, processadores e reguladores. Todos os participantes

foram informados sobre os objetivos do estudo e o uso dos dados coletados, com consentimento informado obtido previamente. A confidencialidade foi garantida e os dados anonimizados para proteger a identidade dos entrevistados.

3.4 Tratamento das entrevistas

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas automaticamente, revista a transcrição por comparação com o áudio, analisada e sumarizada cada resposta e feita uma consolidação comparativa de: “Pontos de convergência”; “Pontos de divergência”; “Conclusões por pergunta” e “Conclusões por tópico”.

Esta base de conhecimento, resultante da sistematização da informação, serviu como suporte principal para todas as análises, caracterizações, avaliações e propostas de ação subsequentes.

4 Perspetivas para a internacionalização de empresas de *acquiring*

4.1 Análise dos *insights* dos especialistas

Segue-se uma síntese (anexo 4) dos principais *insights* obtidos das entrevistas realizadas a especialistas do setor. Foram ouvidos responsáveis da VISA e da MASTERCARD, os principais esquemas de pagamento globais, que enfatizaram a importância de se estar alinhado com padrões globais e oferecer soluções interoperáveis, para facilitar a expansão internacional das empresas de *acquiring*. Também participaram responsáveis do MULTIBANCO, principal esquema de pagamento nacional, da SIBS, maior processador de pagamentos em Portugal, e da SIBS ROMÉNIA. Todos destacaram a necessidade dos *acquirers* acautelarem as particularidades dos mercados locais e a importância de adaptarem as soluções às necessidades e preferências dos comerciantes e consumidores em cada país. No segmento de *acquiring*, foi entrevistado o responsável da UNICRE, principal *acquirer* nacional, que partilhou a experiência no processo de internacionalização, incluindo desafios e oportunidades encontradas. A SIBS PAGAMENTOS e a PayTel, empresa do grupo SIBS a atuar na Polónia,

partilharam diferentes abordagens sobre a internacionalização e a importância de considerar fatores como a escolha do mercado-alvo e estratégia de entrada. A PayByrd e a Easypay, empresas de menor dimensão, mas competitivas e inovadoras em setores de nicho, deram a perspetiva de quem aposta na agilidade e na especialização para se diferenciar. Além disso, foram ouvidos integradores de soluções de pagamento, como a Optimistic Blue, a Zone Soft e a VIA Consulting, que sublinharam a importância dos *acquirers* oferecerem soluções integradas e flexíveis, que permitam a integração com as ferramentas de gestão de negócios. Para representar a perspetiva do negócio, foi entrevistada uma responsável da SONAE Distribuição, um dos principais retalhistas em Portugal, que destacou a importância dos *acquirers* oferecerem soluções que melhorem a experiência do cliente, facilitem os pagamentos em loja física e *online* e permitam a expansão para novos mercados.

4.2 Caracterização do mercado português de *acquiring* (PESTEL)

Para a caracterização do mercado recorreu-se ao modelo PESTEL (anexo 6) e a *insights* dos especialistas. O entendimento geral é que o contexto político e regulamentar é favorável à digitalização dos negócios, incentivando os pagamentos digitais. O responsável da Easypay refere que *“a harmonização reduz a complexidade e o custo do cumprimento regulatório ao expandir para outros mercados”* e o da ANIPE que *“a criação de um esquema de pagamentos pan-europeu como o Euro Digital, irá trazer grandes oportunidades para os acquirers”*.

O boletim económico do BdP de 2024 refere o crescimento e o dinamismo da atividade, o que é suportado pelos especialistas que destacam o crescimento acentuado, em especial desde a pandemia. A responsável da MASTERCARD refere o comércio eletrónico como fator muito favorável e que *“os consumidores são cada vez mais recetivos a fazerem compras em estabelecimentos online onde prevalecem os meios de pagamentos digitais, com destaque para a opção para a utilização de wallets digitais”*. A responsável da SONAE destaca *“um fator com impacto muito elevado no médio prazo é a chegada aos mercados europeus de clientes de*

outras geografias globais com os seus cartões domésticos e meios de pagamentos locais, semelhante ao Multibanco nacional". É evidente a alteração comportamental dos consumidores e a preferência pelas alternativas digitais, incluindo o meio de pagamento, como refere o responsável da UNICRE ao dizer *"os pagamentos tenderão a ser cada vez mais um passo na cadeia de valor que se pretende seamless, transparente e que não gere qualquer fricção"* e que *"esta é uma expectativa de comerciantes e consumidores"*. A Ingenico e NewNote referem a disrupção tecnológica das APPs de aceitação de pagamento, que permitem que o *smartphone* seja um meio de aceitação sem custos adicionais. E que *"o software será o principal diferencial competitivo"* e *"a desmaterialização dos pagamentos o futuro"*. Alguns destacam a *tokenização*, como a evolução que vai revolucionar a experiência de pagamentos. Outros a chegada da IA *"para o robustecimento da segurança dos pagamentos, a obtenção de insights e a monetização da informação"*. Surpreendentemente as preocupações ambientais não foram muito referidas, tendo surgido como benefício da simplificação dos processos de pagamento, eliminação dos talões e a substituição de TPAs por APPs, reduzindo a produção de lixo eletrónico. Finalmente a legislação europeia é vista como facilitador da internacionalização de pagamentos. O responsável da UNICRE refere que reduz a incerteza e impulsiona a expansão na europa. Subsistem reservas, porém, sobre a margem de manobra que cada país tem para adaptar a legislação à sua realidade, dificultando a internacionalização.

4.3 Análise da competitividade do mercado português (5 Forças de Porter)

Para se avaliar a competitividade do mercado de acquiring utilizou-se o modelo das cinco forças de Porter (anexo 7), que evidencia o nível de rivalidade do setor, realçado pelo comentário do responsável da UNICRE de que *"nos últimos 5 anos, o processo de alteração e de modificação do mundo de pagamentos foi superior ao que tinha acontecido nos últimos 50 e em Portugal foi bastante visível"*. A rivalidade é alta e tem-se intensificado com a consolidação de *players* globais, a entrada desses *players* e de pequenos facilitadores de

pagamentos, a atuar em nichos de mercado e competindo essencialmente por preço. Estes novos entrantes surgem impulsionados pelo crescimento do *e-commerce*, pela fragmentação e pela necessidade de oferta e serviço específico para nichos de mercado. A inovação tecnológica facilita a entrada de *players* com soluções inovadoras, como as *payment gateways*. Ainda assim o mercado português, pela preponderância do esquema de pagamento nacional MB e pela SIBS como grande processador cria algumas barreiras à entrada.

Os clientes de serviços de *acquiring*, no caso os comerciantes, nunca tiveram tanto poder negocial, pois têm bastantes alternativas, sendo uma concorrência essencialmente por preço. O serviço é, na globalidade, idêntico e com poucos aspetos de diferenciação. Os fornecedores têm grande poder devido à concentração de transações na SIBS/MB, VISA e MASTERCARD.

Finalmente mais uma força a ter em conta, a de meios de pagamento substitutos de cartão, nomeadamente os pagamentos *account-to-account* (A2A), as *wallets* digitais, o Euro Digital, o BNPL e as cripto moedas. Os *acquirers* que procuram a internacionalização devem considerar estas forças, procurando diferenciar-se, inovar e construir vantagens competitivas sustentáveis.

4.4 Avaliação do potencial para internacionalização (Análise SWOT)

Com a informação obtida junto dos especialistas, avaliou-se a capacidade de internacionalização dos *acquirers* nacionais, através da análise SWOT (anexo 8). Na globalidade beneficiam da existência de *know-how*, capacidade de inovação, flexibilidade e um ecossistema de colaboração entre *players* complementares e uma regulação favorável. As principais fraquezas são a reduzida capacidade de investimento e os modelos de governo, bem como a dependência de um único processador (SIBS). Acrescem os elevados custos e a falta de conhecimento sobre mercados externos e *know-how* sobre internacionalização. Por outro lado, existem oportunidades como a preferência do consumidor por meios de pagamento digitais, a integração destes em processos de negócio, a procura por parcerias e mercados internacionais em que a utilização de dinheiro físico ainda é elevada. A elevada rivalidade

resulta da entrada constante de novos *players*, alguns gigantes globais. As alterações regulamentares, a incerteza económica e as ameaças cibernéticas, são as principais ameaças.

4.5 Análise dos mercados europeus (Matriz Hofstede)

Após a análise prévia do mercado de pagamentos nacional e da aptidão para internacionalização dos *acquirers* portugueses, procedeu-se à identificação de mercados-alvo mais promissores, recorrendo à matriz de Hofstede (anexo 9). Foram considerados 36 países: 26 dos 27 que formam a UE (excluiu-se Portugal) e 10 (Bósnia-Herzegovina, Geórgia, Moldávia, Montenegro, Macedónia do Norte, Noruega, Sérvia, Suíça, Turquia e Reino-Unido) dos restantes 23 que formam a Europa (50 países), pela sua dimensão e estabilidade política. Daqui, e como detalhado no anexo 9, resultou a seguinte hierarquização de mercados-alvo, obtida diretamente da referida matriz de Hofstede: 1º Finlândia 2º Luxemburgo 3º Países Baixos 4º Suécia 5º Irlanda 6º Alemanha 7º Bélgica 8º Dinamarca 9º Noruega e 10º Espanha.

5 UNICRE – Internacionalização e Estratégia de entrada

5.1 Análise estratégica da situação da UNICRE

5.1.1 Apresentação da UNICRE

5.1.1.1 A UNICRE

Fundada em 17 de abril de 1974, a UNICRE é uma instituição financeira portuguesa especializada em soluções de pagamento, cartões e crédito ao consumo. É líder na aceitação de pagamentos com quota de mercado na ordem dos 30% e tem como principais acionistas: Millennium bcp, Banco Santander Totta, Banco BPI e Novo Banco.

Foi pioneira na introdução do cartão de crédito em Portugal (1974), da primeira rede de aceitação de pagamentos (1986) e destaca-se pela inovação, digitalização e simplificação de

soluções de pagamento para consumidores e empresas. Rege-se pelo propósito “***Ligamos pessoas, empresas e tecnologia, proporcionando experiências de pagamento únicas.***”.

5.1.1.2 Portefólio de serviços

A UNICRE detém uma completa gama de produtos e serviços financeiros (anexo 10), específicos do negócio de emissão e crédito, onde atua com a marca UNIBANCO, e do negócio de aceitação de pagamentos (*acquiring*) onde atua com a marca REDUNIQ.

Disponibiliza cartões de crédito para particulares e empresas, com benefícios únicos como é o caso da possibilidade de parcelar as compras em três parcelas sem juros, programas de fidelização e seguros, além de cartões pré-pagos para ofertas e controle de gastos. No crédito ao consumo, oferece soluções para projetos e necessidades individuais e a consolidação de créditos, para simplificar a gestão financeira.

Para empresas disponibiliza cartões de crédito e soluções de *acquiring* abrangentes e adaptadas a cada tipologia de empresas e às suas necessidades. Para estabelecimentos físicos disponibiliza TPAs, facilitando a aceitação de pagamentos em lojas e serviços, e no comércio eletrônico dispõe de *gateways* de pagamento *online*, que os negócios integram nos *websites* para processar transações digitais de forma eficaz e segura. Oferece ainda soluções de pagamento móvel, permitindo pagamentos através de dispositivos móveis, seja por meio de TPAs portáteis ou APPs em *smartphones* (*SoftPOS*), garantindo flexibilidade e conveniência.

Recentemente desencadeou um forte investimento na melhoria dos serviços no desenvolvimento de soluções de valor acrescentado para os clientes empresa, como sejam programas de fidelização, reforço da oferta de DCC, a oferta de soluções de financiamento, soluções de crédito para empresas e uma aposta estratégica no BNPL com o produto que desenvolveu em parceria com a *Fintech* portuguesa “PARCELA JÁ”.

Estas iniciativas visam aumentar a competitividade, através de soluções que impulsionam vendas dos comerciantes, simplificam a gestão dos negócios e aumentam o nível de satisfação.

5.1.1.3 Carteira de clientes

De acordo com o RC de 2023 (UNICRE 2024) tem como principais clientes do UNIBANCO particulares que necessitam de soluções de crédito e como clientes da REDUNIQ ENIs e empresas de todos os setores e dimensões, representando o tecido empresarial nacional e sendo empresa estruturante na economia nacional. Detém ainda clientes, muito poucos, em Espanha.

5.1.1.4 Indicadores chave

Ainda de acordo com o RC de 2023 (UNICRE 2024) fica patente o momento de viragem em que se encontra o mercado nacional de *acquiring* pela referência de que *“o ano foi marcado pela entrada de novos players internacionais no mercado português e pelo consequente impacto do aumento da concorrência”*. Ainda assim a UNICRE mantém-se como líder na aceitação de pagamentos e integra o top 30 europeu, tendo atingindo um valor record de 871 milhões de transações (28 transações por segundo) com um valor total de 28,8 mil milhões de euros. Estes indicadores aparentam ser, no entanto, o culminar de anos consecutivos de crescimento pois como refere o responsável da UNICRE *“o elevado nível concorrencial, com players nacionais e globais, vai tender a destruir valor”*, visão partilhada por muitos dos especialistas que entrevistamos que aponta para uma redistribuição das quotas de mercado e a redução do valor das comissões geradas, com benefício para os comerciantes.

No ano de 2023 apresentou um RAI de 31 milhões de euros, representando um decréscimo de 4,9% em relação a 2022 e justificado essencialmente pela contração do produto bancário no negócio UNIBANCO, face a maiores custos de financiamento e de estrutura.

5.1.2 A internacionalização na UNICRE

5.1.2.1 Perspetiva Interna

O responsável da UNICRE refere que o mercado nacional é pequeno e limitado em termos de crescimento e que está a ser ocupado por grandes *players* internacionais, como o Commercia

Global Payments (Grupo BPI La Caixa), a Getnet (Grupo Santander), Adyen, Stripe, Revolut, etc., e que as alternativas são as óbvias e habituais nestes casos: diversificar e internacionalizar. Acrescenta que nos últimos cinco anos o setor dos pagamentos mudou mais do que nos últimos 50 e que esta mesma opinião é partilhada por responsáveis dos principais esquemas de pagamento, como o evidencia a adoção sem precedentes dos pagamentos *contactless* que, refere, no caso da UNICRE saltou de 7% para 80% nos últimos 4 anos, e das compras em plataformas *online* (*e-commerce*) ou não assistidas (*vending*) que dispararam igualmente, mas aqui sem revelar taxas de crescimento.

Reconhece ainda que a internacionalização é um movimento estratégico e arriscado e tem de ser uma aposta séria, consistente e objetiva. Adianta que UNICRE seguiu e recomenda a opção de internacionalização cautelosa e suportada nos atuais comerciantes (*follow the merchant*) ou parceiros (*follow the partner*), acompanhando-os nos seus processos de internacionalização.

Conclui sugerindo que as parcerias com empresas tecnológicas são outra opção eficaz de internacionalização, porque o *acquirer* acrescenta, para além das soluções de pagamento, uma estrutura sólida e de confiança bem como o acesso ao setor financeiro.

5.1.2.2 Perspetiva Externa

A maioria dos especialistas aponta à internacionalização de empresas como a UNICRE. Mas vale a pena reter alguns alertas, como o do responsável da PayTel que sinaliza que antes de internacionalizar é preciso tratar do essencial, isto é, assegurar que se tem um produto em condições, operações bem montadas e capacidade de investimento. Sublinha ainda que as vendas nos mercados internacionais têm de ser feitas localmente, com recursos no terreno.

A responsável da MASTERCARD sugere a aquisição de empresas locais, para ganhar relevância rapidamente, realizando parcerias estratégicas e obtendo especialização em nichos de mercado. Finaliza recomendando a parceria com os próprios esquemas de pagamento.

O responsável da PayByrd sugere que as empresas nacionais priorizem a opção por atuar a partir de Portugal, realizando *cross-border acquiring* sem investimentos ou presença direta.

Já o responsável da VIA Consulting recorre à experiência para lembrar que “lá fora” o fator que o mercado privilegia é a qualidade e não o preço e que as empresas devem escolher mercados grandes, dinâmicos e que exigem soluções abrangentes e sofisticadas.

5.1.2.3 Vantagens competitivas

Em meio século de experiência construiu um conjunto robusto de recursos e competências, identificados através da análise **VRIO** (anexo 11), que a posicionam bem para a expansão internacional, essencialmente devido: i) ao **valor** da sua rede de comerciantes que representa um ativo muito valioso, ii) a **raridade** de ser o único *acquirer* nacional com certificação PCI-DSS, um diferenciador chave num mercado global, iii) ter um conjunto de recursos e capacidades difíceis de **imitar**, como a ligação a vários processadores, soluções integradas para setores críticos e meios de pagamentos inovadores como o PIX e BNPL em TPA físico e iv) uma **organização** com uma estrutura acionista propicia a aproveitar sinergias de comerciantes e parceiros e a facilitar a entrada em mercados onde os acionistas já estão.

5.1.2.4 Racional para a internacionalização

A necessidade de internacionalização é evidente, devido à saturação do mercado e à crescente concorrência de grandes *players* internacionais, bem como à entrada de acionistas (BPI e SANTANDER) com operações próprias. A regulamentação é favorável no Espaço Económico Europeu e a sólida rede de clientes e parceiros facilitam a internacionalização através de estratégias "*follow the merchant*" ou "*follow the partner*". Como refere o responsável da VIA Consulting a identificação e colaboração com PME's competentes pode ser uma estratégia eficaz, fomentando o crescimento mútuo e consolidando a posição no mercado global.

5.1.2.5 Análise SWOT

A análise SWOT (anexo 12) confirma que as principais **oportunidades** residem na regulação europeia favorável, na digitalização das economias e na procura por soluções de pagamento sofisticadas e integradas. Quanto às **ameaças** destaque para a crescente concorrência de grandes *players* internacionais e a rápida evolução do setor exigindo constante inovação e investimentos, justificando a necessidade de internacionalização. Já as principais **forças** são a rede de comerciantes e parceiros, a completa oferta de soluções de pagamento, a experiência de 50 anos e alguns acionistas. As principais **fraquezas** são a complexidade da estrutura acionista e a falta de uma estrutura conhecedora e flexível para a internacionalização.

5.2 A internacionalização

5.2.1 Critério escolha dos mercados

No capítulo 4.5 identificou-se, com recurso à Matriz de Hofstede, os dez países mais promissores para a internacionalização de empresas de *acquiring* portuguesas: 1º Finlândia, 2º Luxemburgo, 3º Países Baixos, 4º Suécia, 5º Irlanda, 6º Alemanha, 7º Bélgica, 8º Dinamarca, 9º Noruega e 10º Espanha.

No entanto este *ranking* não considera as especificidades da UNICRE. Assim, pelo exposto anteriormente e pela opinião recolhida junto dos especialistas, os critérios para a escolha dos países para onde a UNICRE deve priorizar a internacionalização devem ser: a presença de clientes e parceiros atuais, mercados com elevada dimensão e que privilegiem soluções de valor acrescentado, inovadoras e com qualidade, regulação e exigências de *compliance* similares, presença de acionistas e imagem mais favorável sobre Portugal.

5.2.2 Identificação dos TOP-3

Considerando a lista de países prioritários para a internacionalização e os critérios anteriores surge **Espanha como prioritário**, pela proximidade cultural, social e geográfica, pela imagem

favorável que as empresas portuguesas têm, por ser o maior parceiro económico e com o qual desenvolvem atividade empresarial muitos dos clientes e parceiros da UNICRE, destacando-se a SIBS como processador. Em segundo a **Polónia**, apesar de surgir em 18º lugar na Matriz de Hofstede, devido à forte presença do Millennium bcp, como acionista do Millennium bank, da SIBS como processador e *acquirer* através da empresa PayTel, e a Biedronka do grupo Jerónimo Martins. Em terceiro lugar a **Alemanha** como o maior mercado europeu, por apresentar uma grande oportunidade de migração de operações em moeda física (70% em 2023) para digital e devido à proximidade com a Polónia.

5.3 Análise do mercado para internacionalização

5.3.1 Caracterização do mercado

Caracterização do mercado espanhol com recurso à metodologia PESTEL (anexo 13).

Fatores Políticos - Espanha faz parte da UE e sofre o mesmo nível de influência que Portugal. No entanto o contexto político é bastante distinto porque a constituição espanhola estabelece a descentralização do poder para as 17 comunidades autónomas, o que justifica que se olhe para Espanha como um conjunto de diferentes mercados e não um mercado homogéneo.

Fatores Económicos - Espanha é a 15ª maior economia global e a 4ª na UE. Dados do FMI de 2023 indicam que o PIB espanhol superou o de Portugal em 5,6 vezes e o PIB per capita em 22%. Em 2024, ambos os países apresentaram crescimento do PIB similar e mantêm a previsão para 2025. É o principal parceiro de Portugal e destino de 26% das exportações.

Fatores Sociais – Com 17 Comunidades Autónomas, 4 línguas oficiais, diferentes culturas, clima e nível económico, os espanhóis apresentam diferentes preferências e hábitos, mas, na generalidade, são bastante exigentes com a qualidade e a sustentabilidade. São cada vez mais digitais com 97% de *smartphones*, 89,6% de Internet e 68,9% de compras *online*.

Fatores Tecnológicos – O mercado não está tão dependente de um único processador, como em Portugal com a SIBS, nem condicionado pela existência de um esquema de pagamento

nacional. O mercado espanhol distingue-se como um dos que mais capital de risco capta, pelas 12.000 *start-up*, 400 *scale-up*, 18 unicórnios e 300 incubadoras e aceleradoras. O governo espanhol tem diversos programas de aceleração da digitalização da economia, onde a integração de meios de pagamento são aspeto chave.

Fatores Ambientais – Espanha sente o mesmo tipo de efeitos das mudanças ambientes, com secas, escassez de água e desertificação, colaborando ambos os países através de múltiplos programas. As preocupações ambientais são evidentes e em 2019 Espanha era o país europeu mais avançado na adequação do plano nacional de sustentabilidade, para cumprir com a Agenda 2030 da ONU, e prefere empresas que priorizam o desenvolvimento sustentável.

Fatores Legais – Espanha, tal como Portugal, está muito dependente e sob influência da regulação europeia, existindo algumas nuances em resultado da transposição que cada país pode efetuar. Foi o caso de Espanha que limitou ainda mais as comissões aplicáveis pelos bancos emissores a pagamentos com cartão nos valores abaixo de 20€. A dimensão do mercado, mas provavelmente a maior agilidade nos processos de licenciamento, faz com que em Espanha existam 117 instituições (Banco de España 2024) de aceitação de pagamentos e em Portugal apenas 13 (Banco de Portugal 2024).

5.3.2 Análise do mercado de pagamentos

Segundo o BdE (Banco de España 2025) no final do 1º semestre de 2024 existiam 103 milhões de cartões, um crescimento de 4,5% relativamente ao período homólogo, ou seja, cerca de 2 cartões por habitante, com uma compra média de 32€. No 1º semestre de 2024 foram realizadas 8,669 mil milhões de transações com instrumentos distintos de moeda física, tendo os pagamentos com cartão representado 64,2% (5,562 mil milhões) em quantidade e 2,9%, (177,2 mil milhões de euros) em volume. Um crescimento de 13,3% de pagamentos com cartão e de 9% em termos de volume o que é sinal de uma utilização crescente do cartão, com os pagamentos *contactless* a representar uns impressionantes 93,7% (+18%). Os pagamentos com

cartão remotos (internet) representam 18,2% do total de pagamentos com cartão e 28,4% em termos de montante, percentagens em linha com as da zona euro. Em termos de aceitação de pagamentos, no final do 1º semestre de 2024, existiam 4,7 milhões de TPAs, mais 14% do que um ano antes, 96% dos quais a aceitar pagamentos *contactless*, acima dos 86% da zona euro. A regulação e a elevada concorrência muito tem contribuído para a crescente utilização de meios de pagamento digitais, bem como a redução das comissões para os comerciantes que no final de 2023 reportavam uma TSC média de 0,38% quando 10 anos antes era de 0,66% (+74%) e 20 anos antes 1,59% (+318%) (Banco de España 2024).

A população apresenta um elevado nível de bancarização com 96,8% das famílias (Banco de España 2022) a possuírem pelo menos uma conta bancária para pagamentos.

5.4 Estratégia de entrada no mercado

5.4.1 Modelos de internacionalização

Para efetuar a análise, justificar e suportar uma recomendação de estratégia de internacionalização para a UNICRE recorreu-se ao modelo Uppsala na versão revista em 2009 (Johanson e Vahlne 2009). Este modelo adapta-se particularmente bem a empresas na situação da UNICRE, pois tem subjacentes pressupostos de que as empresas entram nestes processos com o propósito de obterem lucros de longo prazo e minimizar risco. Seguem uma abordagem de envolvimento gradual e incremental. Esta abordagem assenta na obtenção de conhecimento prático do processo e do mercado, para onde pretendem internacionalizar-se. Em cada nova etapa vão aumentando a quantidade de recursos e o nível de compromisso assumido.

Adicionalmente é um modelo que considera que, neste processo, as empresas tendem a priorizar a entrada em mercados de menor distância psíquica, isto é, similares em termos de idioma, cultura, desenvolvimento, trocas e práticas comerciais, etc. Isto facilita a troca de informação e a identificação de oportunidades conjuntas e mutuamente benéficas de negócio. Gradualmente, vão considerando outros mercados com maior distância psíquica e geográfica.

5.4.2 Possível estratégia de entrada

O modelo de Uppsala, aliado à informação primária recolhida nas entrevistas com especialistas do setor e à informação de fontes secundárias sobre Espanha, que evidenciaram ser o país com menor distância psíquica relativamente a Portugal, suportam a seguinte abordagem para uma possível estratégia de entrada e implantação neste mercado.

Recordar que, tal como referido pelo responsável da UNICRE, a empresa iniciou por volta de 2014 um tímido processo de internacionalização em Espanha. Contudo, sem uma estratégia sólida e bem definida, a empresa não conseguiu aproveitar as solicitações pontuais de clientes com presença nesse país. Esta situação reflete a etapa 1 do modelo de Uppsala (sem atividade de exportação regular), parcialmente concretizada através destas presenças irregulares, e reforçada pela forte relação que a empresa já detém com clientes e parceiros tecnológicos com presença em Espanha. Para colmatar as limitações referidas acima, sugere-se um trabalho aprofundado e estruturado de pesquisa sobre Espanha, das suas diferentes realidades e particularidades de cada região autónoma, e o mapeamento de clientes nacionais com presença em cada uma delas e a manutenção de uma atuação sólida e focada neste mercado.

Consolidada a etapa inicial do modelo de Uppsala, a UNICRE estará em condições de avançar para a Etapa 2 do modelo e desenvolver a sua presença em Espanha através de sólidas e bem definidas parcerias com entidades que garantam a angariação de novos clientes, nomeadamente i) parceiros tecnológicos que integrem as soluções de aceitação de pagamentos da UNICRE (canal físico e *online*), ii) bancos portugueses com presença em Espanha e iii) comerciantes *online* ou a fornecedores de *gateways* de pagamento, propondo a integração de meios de pagamento diferenciadores (MB, MBWay, BNPL-Parcela Já e PIX).

Nesta fase é fundamental garantir um modelo de suporte sólido e que se diferencie pela qualidade do serviço e das soluções já que, conforme referia o responsável da VIA Consulting, a qualidade é fator chave no setor dos pagamentos, muito mais do que o fator preço. Definir

metas quantitativas claras, identificar os setores económicos prioritários e seleccionar parceiros com ofertas adequadas para esses setores são fatores críticos de sucesso, na medida em que garante maior complementaridade e alinhamento estratégico entre as organizações.

A etapa seguinte do modelo de Uppsala, recomenda o estabelecimento de uma presença física e permanente, através de uma subsidiária da UNICRE, alojando uma equipa comercial focada no acompanhamento próximo e dedicado de clientes e parceiros estratégicos e a identificação de novas parcerias e clientes chave. Gradualmente, esta unidade comercial deve ser reforçada com competências técnicas e de pré-venda, permitindo apoiar a equipa comercial, parceiros e clientes com soluções integradas e mais complexas. Como referem os especialistas entrevistados, as soluções de pagamentos tenderão a estar embebidas nas soluções de gestão de negócio e serão cada vez mais complexas.

No contexto da cultura espanhola, para além do cumprimento das regulamentações, é crucial estabelecer laços de proximidade e de confiança sólidos, com parceiros e clientes, pelo que uma presença no terreno frequente e empática é fundamental para alcançar esse objetivo.

É importante salientar que esta etapa exige já um nível significativo de recursos, tanto humanos quanto financeiros, e que o compromisso e a dedicação exigidos serão consideráveis e tenderão a aumentar com o sucesso da operação.

A quarta e última etapa do modelo de Uppsala é a que mais recursos e compromisso exige. Nesta etapa a UNICRE terá já uma importante base de clientes e parceiros, alguns deles estratégicos na medida em que podem representar forte impacto no negócio da UNICRE caso decidam sair. Pelo que é fundamental acrescentar competências de suporte local, atendimento a clientes, ter elementos locais que aprofundam o relacionamento com órgãos reguladores e associações de pagamentos, a presença regular em fóruns e em outros órgãos de influência.

É importante, nesta fase, ter equipas com competências de gestão de produto que assumam a responsabilidade pela localização de algumas soluções e o desenvolvimento de produtos e soluções específicas para este mercado, idealmente através de parcerias.

Estas condições serão fundamentais para poder abordar clientes e parceiros de outra dimensão, bem como instituições financeiras que trabalhem as PME's e não tenham oferta de *acquiring*, tornando-se num importante canal de angariação de clientes para a UNICRE.

Com estas condições e consolidada a presença no mercado espanhol, tal como preconizado pelo modelo de Uppsala revisto em 2009 (Johanson e Vahlne 2009), a UNICRE pode agora avançar para outros mercados. Primeiro para outras regiões autónomas de Espanha e depois para outros países, em que a distância psíquica e até geográfica seja maior, seguindo clientes e parceiros de Portugal e de Espanha. O conhecimento crescente dos mercados permite às empresas, neste caso à UNICRE, aumentar o seu compromisso e os recursos investidos na internacionalização. Simultaneamente, o desenvolvimento do negócio com clientes e parceiros, através de redes de interdependências complexas, gera conhecimento e oportunidades.

5.4.3 Fatores chave de sucesso

Pelo exposto anteriormente são fatores críticos de sucesso i) ter profundo conhecimento do mercado que, neste caso particular, encerra em si vários mercados distintos devido às características de cada região autónoma de Espanha. Cada região deve ser abordada como um mercado distinto e de forma incremental, como sugere o modelo de Uppsala, começando pelas de menor distância psíquica (junto à fronteira), ii) apresentar um forte compromisso e recursos adequados, em quantidade e competências, iii) optar por parcerias robustas, tendencialmente locais e com competências complementares às da UNICRE, iv) construir uma ligação próxima com os reguladores e as associações locais e v) apresentar uma operação que se distinga pela inovação, eficiência e qualidade do serviço. Finalmente, tal como em Portugal, é crítico

monitorizar constantemente as dinâmicas e alterações de mercado, antecipando e atuando proactivamente ou, não sendo possível, ser muito ágil a reagir com recurso a parcerias.

6 Considerações finais e recomendações

6.1 Resumo de resultados

Este trabalho analisou o setor dos pagamentos, em particular o da aceitação de pagamentos (*acquiring*) e procurou responder à pergunta sobre qual seria *“A melhor estratégia para internacionalização das empresas de acquiring portuguesas, com definição dos três países europeus mais atrativos para este processo e uma proposta de estratégia de internacionalização para a UNICRE, principal acquirer nacional.”*

Para estudar a questão acima, o principal foco foi o da recolha de dados qualitativos primários junto de especialistas do setor de *acquiring*, posteriormente completados por informação quantitativa de fontes secundárias. Os *insights* recolhidos serviram de base para aplicação dos modelos teóricos, nomeadamente UPPSALA, PESTEL, VRIO, SWOT e HOFSTEDE. Como resultado desta análise transversal ao setor, foi possível identificar as geografias mais atrativas para internacionalização das empresas nacionais na área de *acquiring*. Focando esta análise na empresa nacional líder no setor, a UNICRE, concluiu-se que os três países prioritários para a respetiva internacionalização na Europa são: Espanha, Polónia e Alemanha. Desta mesma análise resultou uma proposta de estratégia de entrada em Espanha a partir de Portugal (*cross-border*) seguindo clientes/parceiros atuais, priorizando as Regiões Autónomas com maior proximidade psíquica e evoluindo gradualmente para outras regiões e presença local.

Os resultados da análise permitiram obter uma resposta direta ao objetivo deste trabalho. Por um lado, foram identificados os países mais atrativos para internacionalização das empresas do setor de *acquiring*, com aplicabilidade ao caso da UNICRE e tendo em conta as suas especificidades. Por outro lado, validamos os modelos teóricos aplicados e reforçamos a

importância de alinhar a estratégia, os recursos e as competências de cada empresa com as particularidades dos mercados-alvo.

6.2 Implicações Teóricas e Práticas

O trabalho permitiu concluir a utilidade e validade dos modelos teóricos utilizados. No caso do modelo Uppsala, a internacionalização gradual com aprendizagem contínua permite uma abordagem mais estruturada e eficiente nos mercados-alvo. É principalmente relevante para os países afastados de Portugal (cultural e/ou geograficamente), na medida que permite reduzir o risco. O modelo VRIO permite avaliar a prontidão das empresas para internacionalização. Quando este é completado com o modelo SWOT, os resultados dos dois modelos podem auxiliar os gestores na definição de uma estratégia de internacionalização, que alavanca as forças da empresa e as oportunidades do mercado. Por fim, os resultados do modelo PESTEL aliados à análise do setor de pagamentos do mercado-alvo, permitem avaliar melhor a atratividade do mercado e delinear uma estratégia de entrada adequada. A aplicabilidade dos resultados oferece orientações claras para as empresas do setor: i) o processo de internacionalização deve ser estruturado, com escolhas seletivas dos mercados e com aplicação de modelos analíticos; ii) a entrada nos mercados exige preparação, adaptação e construção de parcerias sólidas; iii) o conhecimento do contexto local (*stakeholders*, preferências dos consumidores e meios de pagamento locais) é um dos fatores críticos do sucesso.

6.3 Limitações ao trabalho

As maiores limitações deste trabalho foram: i) a escassez de estudos académicos e de informação pública sobre o mercado de *acquiring* português e europeu; ii) a dificuldade na recolha de informação qualitativa nas entrevistas. Apesar da riqueza do conteúdo recolhido, as entrevistas decorreram no verão, criando dificuldade de conciliação de agendas; iii) enviesamento temático, devido a especificidade de cada empresa e grau de senioridade dos

entrevistados, que tenderam a expandir discussão para além do guião, acentuando o desafio de focar as entrevistas. Estas dificuldades acabaram por limitar a profundidade da análise e a verificabilidade de algumas conclusões. Para mitigar o efeito, optou-se pelo recurso a fontes secundárias, por forma a complementar a análise individual sobre cada um dos países.

6.4 Recomendações para trabalhos futuros

Dada a natureza exploratória deste estudo e constante evolução do setor de pagamentos e do *acquiring* em particular, surgem várias oportunidades para investigações futuras: i) Propostas de valor por segmentos de comerciantes, identificando as necessidades específicas de cada setor nos três mercados prioritários identificados para a UNICRE. ii) Análise competitiva, através de avaliação das propostas de valor dos concorrentes, mapeando as alianças existentes em cada mercado. iii) Análise e mitigação de riscos associados ao processo de internacionalização (exemplo: riscos operacionais, regulatórios ou cibersegurança). iv) Expansão do estudo a outras empresas e mercados, aplicando a mesma estrutura analítica e aventurando-se fora do espaço europeu. Pretende-se com as propostas sugeridas a criação de novo conhecimento académico, mas também práticas mais sustentáveis e eficazes no setor de *acquiring* nacional, promovendo a sua competitividade no contexto global.

7 Bibliografia

- Banco de Portugal. 2023. “Relatório dos sistemas de Pagamentos - 2023.” *www.bportugal.pt*. Acedido em Fev de 2025. <https://www.bportugal.pt/publicacao/relatorio-dos-sistemas-de-pagamentos-2023>.
- UNICRE. s.d. *História da Unicre*. Acedido em Fev de 2025. <https://www.unicre.pt/empresa/a-nossa-historia/>.
- Autoridade da Concorrência. 2007. “AdC autoriza, com condições e obrigações, a operação de concentração BCP/BPI.” *www.concorrenca.pt*. 16 de Mar. Acedido em Fev de 2025. https://www.concorrenca.pt/sites/default/files/imported-media/2006_15_final_net.pdf.
- Ardizzi, Guerino, e Michele Savini Zangrandi. 2018. “N. 434 - L'impatto della regolamentazione delle commissioni di interscambio sui merchant; evidenze dall'Italia.” *www.bancaditalia.it*. Jun. Acedido em Out de 2024. https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2018-0434/QEF_434_18.pdf.
- Diário de Notícias. 2005. *BPN prepara fim do monopólio da Unicre com Net Pay*. 29 de Set. Acedido em Out de 2024. <https://www.dn.pt/arquivo/diario-de-noticias/bpn-prepara-fim-do-monopolio-da-unicre-com-net-pay.html>.
- Urbiola, P., L. Pacheco, e J. Lozano. 2021. “Innovation and competition in payments: Evolving policy challenges.” *Journal of Payments Strategy & Systems* 54-66.
- Vassalo, Maria Joana de Carvalho Figueira. 2023. “ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF THE EUROPEAN PAYMENT SYSTEM INTRODUCING THE CURRENT EUROPEAN SNAPSHOT.” NOVA SBE.
- Gomes, Emanuel. 2023. *Internacionalização. Porquê?* 5 de Dez. Acedido em Out de 2024. <https://expresso.pt/opiniao/2023-12-05-Internacionalizacao.-Porque--bc91fd72>.

s.d. *Portal da Indústria*. Acedido em Nov de 2024.

<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/internacionalizacao/>.

Dunning, John. 1979. “Toward an Eclectic Theory of International Production.” *Journal of International Business Studies*.

Johanson, Jan, e Lars-Gunnar Mattsson. 1988. “Internationalisation in industrial systems—a network approach.” Em *Strategies in global competition*, de Nils-Erik Vahlne, 194-213.

Croom Helm .

Lawrence, Paul R., e Jay W. Lorsch. 1967. Em *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, de Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Porter, Michael. 1990. *A Vantagem Competitiva das Nações*. The Free Press.

Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.

Sahi, Alaa Mahdi, Haliyana Khalid, Alhamzah F. Abbas, e Saleh F. A. Khatib. 2021. “The Evolving Research of Customer Adoption of Digital Payment: Learning from Content and Statistical Analysis of the Literature.” *Journal of Open Innovation*.

Kantar Public. 2022. “Study on New Digital Payment Methods.” *www.ecb.eu*. Acedido em out de 2024.

https://www.ecb.europa.eu/euro/digital_euro/timeline/profuse/shared/pdf/ecb.dedocs220330_report.en.pdf.

Szumski, Oskar. 2022. “Comparative analyses of digital payment methods from the pre and post COVID-19 perspective.” *Procedia Computer Science* .

Daggubati, Lakshmi Sushma. 2024. “Designing Digital Payment Experiences: The Crucial Role of User-Centered Design and Effective User Feedback Integration.” *International Journal of Computer Trends and Technology*.

Paston, Ashley, e Matthew Harris. 2019. “Software as the future of payments distribution.” *Journal of Payments Strategy & Systems*.

Bartelt, Niklas, e Ulrich Hommel. 2021. “The evolving role of the ‘collecting model’ in the payment service provider market.” *Journal of Payments Strategy & Systems* 250-259.

Lohiya, Aparna, e Anita Mirijamdotter. 2021. “Omnichannel Transition: A Panacea for Retail?” *12th Scandinavian Conference on Information Systems*.

Dikshit, Puneet, e Tobias Lundberg. 2020. “Merchant acquiring: The rise of merchant services.” *www.mckinsey.com*. Acedido em Out de 2024.

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/accelerating%20winds%20of%20change%20in%20global%20payments/chapter-2-merchant-acquiring-the-rise-of-merchant-services.pdf>.

UNICRE. 2024. “Relatório e Contas 2023.” *www.unicre.pt*. Acedido em Fev de 2025.

<https://www.unicre.pt/empresa/governacao/relatorios-e-contas/#accordion-collapse-2023>.

Banco de España. 2024. “Payment systems statistics.” *www.bde.es*. Acedido em Fev de 2024.

<https://www.bde.es/webbe/en/estadisticas/compartido/datos/pdf/table5e.pdf>.

Banco de Portugal. 2024. “Instituições autorizadas.” *www.bportugal.pt*. Acedido em Fev de 2024. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/documents/2024-09/listaimeipdsp2_0.xlsx.

Banco de España. 2025. “Publicaciones.” *www.bde.es*. 20 de Fev.

<https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/NotasInformativas/25/presbe2025-14.pdf>.

—. 2024. “Estadísticas.” *www.bde.es*.

<https://www.bde.es/webbe/es/estadisticas/compartido/datos/pdf/tarjetas5.pdf>.

—. 2022. “ENCUESTA FINANCIERA DE LAS FAMILIAS (EFF) 2022.” *www.bde.es*.

<https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasionales/24/Fich/do2413.pdf>.

Dharmadhikari, Swasti. 2025. *Merchant Acquiring Market Report 2025 (Global Edition)*.
 Jan. Acedido em Mar de 2025. <https://www.cognitivemarketresearch.com/merchant-acquiring-market-report?srsltid=AfmBOopUy8UPgDnVt2k1TxcoY3GBsqF0jzThKITigAjpY0umudNWv2U2>.
 AICEP. 2024. "PORTUGAL EXPORTA." <https://www.portugalexporta.pt/>. Jul. Acedido em Fev de 2025. <https://myaicep.portugalexporta.com/mercados-internacionais/es/espanha?setorProduto=-1>.
 ICEX. s.d. "Startups - España: un ecosistema en su mejor momento." www.investinspain.org.
 Acedido em Fev de 2025. <https://www.investinspain.org/es/startups>.
 TheGlobalEconomy.com. s.d. "Rule of law - Country rankings." www.theglobaleconomy.com. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_ruleoflaw/.
 Banco de España. 2025. "Estadísticas sobre pagos en España (primer semestre de 2024)." www.bde.es. Fev. Acedido em Fev de 2025. <https://www.bde.es/wbe/es/noticias-eventos/actualidad-banco-espana/estadisticas-sobre-pagos-en-espana-primer-semester-de-2024.html>.
 s.d. *OECD economic*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-interim-report-september-2024_1517c196-en.html.
 Johanson, J., e J. Vahlne. 1977. *Journal of International Business Studies*.
 Johanson, e Vahlne. 2009. "The Uppsala internationalization process model revisited." *Journal of International Business Studies*.
 Barney, J. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Strategic Management Journal* (Prentice Hall) 171-180.
 Banco de Portugal. 2023. *REPORT ON PAYMENT SYSTEMS*. Industry Report, Lisbon: Banco de Portugal.

8 Anexos

8.1 Anexo 1 – Caracterização do processo de pagamento com cartão

No processo de pagamento com cartão, de crédito ou de débito, existem quatro partes envolvidas que interessa detalhar e explicar:

1. Titular do Cartão: É o cliente que utiliza o cartão para efetuar pagamentos e é responsável por pagar esses valores ao emissor do cartão.
2. Emissor do Cartão: Geralmente um banco, é a instituição financeira que emite o cartão (débito, crédito ou pré-pago) ao cliente após avaliar o seu risco de crédito. O emissor gere a conta do cliente, incluindo cobranças e pagamentos.
3. Comerciante: É o vendedor de bens ou serviços que aceita pagamentos com cartão. Para isso, o comerciante precisa de um contrato de aceitação de pagamentos com um *acquirer*.
4. *Acquirer* (ou Aceitante): É a entidade responsável por processar as transações de pagamento do comerciante. Isso inclui solicitar autorização de pagamento ao emissor do cartão, garantir o pagamento ao comerciante, em caso de aprovação pelo emissor, e cobrar posteriormente o valor ao emissor.

Neste processo existem ainda duas comissões que interessa destacar e que são a base do negócio de pagamentos com cartões:

- A *Interchange Fee* (IF) - comissão que o emissor de cartão cobra ao *acquirer*, que na Europa e para pagamento de cartões de particulares, pessoas individuais, está limitado a 0,2% do valor da transação se pagamento efetuado com cartão de débito ou 0,3% se efetuado com cartão de crédito. Estas limitações não se aplicam a cartões de empresas. Esta comissão tem como principal objetivo cobrir os custos da emissão do cartão, da

gestão da relação com o titular do cartão, bem como cobrir o risco de crédito, ou seja, o não pagamento das compras efetuadas pelo titular do cartão.

- A *Merchant Service Charge* (MSC), em Portugal Taxa de Serviço ao Comerciante (TSC) é a comissão que o *acquirer* cobra ao comerciante pelos custos de processamento das transações de pagamento com cartão. Esta comissão cobre diversas componentes de custo que o *acquirer* suporta, incluindo, mas não só, a *Interchange Fee*, cobrada pelo emissor do cartão, como explicado no ponto anterior, o custo de processamento da transação cobrado pelo processador e pelas marcas de cartão (VISA, MASTERCARD...), a gestão de fraude, a gestão de *charge-backs* (compras reclamadas pelos titulares de cartão que o *acquirer* pode ter de assumir), a aquisição e manutenção de terminais de pagamento, dos consumíveis, a contratação e gestão de comerciantes, os custos de *compliance* e segurança, de desenvolvimento e manutenção dos respetivos sistemas, bem como outros custos cobrados por outros fornecedores para que o *acquirer* possa garantir os serviços contratados pelo comerciante.

8.2 Anexo 2 – Guião das entrevistas

Contexto

Breve apresentação individual (2 min) e do trabalho final/tese do mestrado em Marketing e Estratégia na Nova SBE. O título do trabalho é: *“Qual é a melhor estratégia para internacionalização das empresas de acquiring portuguesas, com priorização dos três países europeus mais atrativos para essa internacionalização”*. No âmbito deste trabalho, pretende-se realizar entrevistas qualitativas com os *stakeholders* relevantes, que possuam um nível de *expertise* como é o seu caso. Neste contexto, pretende-se entrevistá-lo/a, fazendo-lhe perguntas sobre o tópico da pesquisa. Não se preocupe com as respostas serem certas ou erradas, porque se esta a avaliar o conhecimento de ninguém, sendo o único objetivo a recolha da opinião profissional sincera. Pretende-se gravar a entrevista para uma transcrição e análise posterior. Autoriza a gravação? É possível referir o seu nome ao citá-lo na tese ou prefere manter o anonimato? (apresentar o consentimento GDPR para assinar).

Para gerir as suas expectativas e respeitar o seu tempo, estimamos que esta conversa dure aproximadamente uma hora. A entrevista seguirá um guião devidamente preparado, porque se pretende cobrir uma série de tópicos relevantes para o estudo. Por isso, não se preocupe e não se ofenda se for interrompido, não será porque a sua opinião não é relevante, mas sim porque existem outras perguntas e tópicos para cobrir. Desde já, um agradecimento pela sua disponibilidade para essa entrevista. Se tiver alguma questão, por favor disponha.

Os tópicos e as questões da entrevista

I. Contexto Geral do Mercado de *Acquiring* (10-15 min)

1. Como você vê a evolução do mercado de *acquiring* nos últimos anos?
 - a) Quais são as tendências mais significativas?
 - b) Que fatores têm impulsionado essas mudanças?
2. Quais desafios específicos as empresas de *acquiring* enfrentam no contexto global?

- a) Como esses desafios diferem entre os mercados desenvolvidos e emergentes?
- b) Quais são os desafios específicos em Portugal e como eles se comparam com o resto do mundo/Europa?
- 3. Quais são as suas previsões para o futuro do *acquiring* e dos pagamentos eletrônicos?
 - a) Que mudanças você espera nos próximos dois, cinco e dez anos?
 - b) Como as empresas de *acquiring* podem se preparar para essas mudanças?
 - c) Quais capacidades serão críticas?
- 4. Quais são os principais desafios que os *payment schemes* enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de *acquiring*?
 - a) Quais oportunidades futuras você prevê para a evolução dos *payment schemes* e sua interação com as empresas de *acquiring*?
 - b) Como vê o desafio dos pagamentos instantâneos (A2A) para os *payment schemes* na Europa?

II. Internacionalização das empresas de *Acquiring* (10-15 min)

- 1. Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?
 - a. Já está a passar ou passou pelo processo de internacionalização anteriormente?
Se sim, consegue descrever os fatores que mais o marcaram?
 - b. Quais são as principais motivações da sua empresa para internacionalizar?
 - c. Pode partilhar a sua visão estratégica de longo-prazo para a internacionalização?
(para que mercados quer internacionalizar, com que produtos e serviços, qual seria o formato ideal de internacionalização que imagina?)
 - d. Consegue identificar os *tail winds* que poderão ajudar a sua empresa suceder na internacionalização?
 - e. Consegue identificar os *head winds* que poderão impedir a sua empresa de ter sucesso na internacionalização?

OU (se o entrevistado não for uma empresa de *acquiring*)

2. Quais são os principais fatores que impulsionam uma empresa de *acquiring* a se internacionalizar?
 - a) Como esses fatores variam entre diferentes regiões ou mercados?
 - b) Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de *acquiring*, que sejam do seu conhecimento?
 - c) Quais são os principais desafios enfrentados durante essas expansões?

III. O Papel dos *Payment Schemes* na Internacionalização de empresas de *Acquiring* (5-10 min)

1. Como você descreveria o papel dos *payment schemes* atualmente no ecossistema global de pagamentos?
 - a) Qual é a influência desses esquemas na definição das regras e padrões para transações internacionais?
 - b) O que distingue a VISA/MASTERCARD das restantes IPS?
2. De que maneira os *payment schemes* facilitam ou complicam a entrada de empresas de *acquiring* em novos mercados internacionais?
 - a) Existem exemplos de como os *payment schemes* têm ajudado ou obstruído esse processo? Pode descrever um exemplo concreto?

IV. Impacto da tecnologia no setor de *acquiring* (10-15 min)

1. Como a tecnologia tem impactado o setor de *acquiring*?
 - a. Quais inovações tecnológicas têm sido mais disruptivas?
 - b. Como a tecnologia pode ser usada para superar barreiras específicas dos mercados internacionais?
2. Como as empresas de *acquiring* adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?

- a. Existem exemplos de adaptações que se provaram particularmente bem-sucedidas?
3. De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias? Pode dar o exemplo da sua empresa?

V. Regulação e *Compliance* (5-10 min)

1. Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de *acquiring*?
 - o Existem áreas regulatórias que são mais desafiadoras?
2. Qual é o impacto dos *payment schemes* nas regulamentações que afetam as empresas de *acquiring* internacionalmente?
 - o Como esses esquemas ajudam as empresas a navegar pelas complexidades regulatórias de diferentes mercados?
3. Quais são as melhores práticas para garantir o *compliance* em múltiplas jurisdições?
 - o Pode discutir exemplos específicos de desafios regulatórios internacionais?

VI. Parcerias e Colaborações (5-10 min)

1. Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de *acquiring*?
 - o Pode mencionar exemplos de parcerias bem-sucedidas?
2. Como as empresas de *acquiring* podem beneficiar de colaborações com as *Fintech* ou parceiros locais?
 - o Quais são as melhores práticas para estabelecer e manter essas parcerias?
3. Que papel os *payment schemes* desempenham na promoção de parcerias entre empresas de *acquiring*, *Fintech* e instituições financeiras?
 - o Existem iniciativas específicas ou programas de parceria que facilitam essas colaborações?

8.3 Anexo 3 – As empresas dos especialistas entrevistados

Empresa (Função)	Área	Apresentação
Easypay (C-Level)	Acquirer	É uma Instituição de Pagamento portuguesa que oferece soluções para empresas processarem pagamentos, tanto <i>online</i> como presenciais, permitindo aos negócios aceitar pagamentos através de Referências Multibanco, MB WAY, cartões de crédito e débito e débitos diretos.
PayByrd (Diretor)	Acquirer	É uma plataforma inovadora de pagamentos que simplifica as transações de pagamentos para empresas e consumidores em Portugal. Com soluções personalizadas e tecnologia avançada pretende impulsionar o crescimento dos negócios, oferecendo segurança e eficiência em cada pagamento.
PayTel (C-Level)	Acquirer	Empresa do grupo SIBS a atuar no mercado polaco como especialista em <i>acquiring</i> , oferecendo soluções completas e integradas para a aceitação de pagamentos. O seu portfólio abrange ainda o processamento de transações e fornecimento de TPAs. Tem demonstrado crescimento contínuo desde a integração na SIBS.
SIBS PAGAMENTOS (Diretor)	Acquirer	Empresa do grupo SIBS a atuar no mercado nacional como especialista em <i>acquiring</i> disponibilizando as soluções de aceitação de pagamentos disponibilizadas pelo processador SIBS.
UNICRE (C-Level)	Acquirer	<i>Principal acquirer</i> em Portugal, com 50 anos de experiência e um impacto significativo na economia. A sua atuação no mercado de pagamentos é marcada pela inovação, especialização e segurança das suas soluções.
ANIPE (C-Level)	Associação de Pagamentos	Associação Nacional de Instituições de Pagamento e Moeda Eletrónica, é a voz do setor em Portugal. Atua

Anexos

		na defesa dos interesses dos seus membros e na promoção da inovação no mercado de pagamentos
SONAE Distribuição (Diretor)	Comerciante	É um dos principais <i>players</i> do retalho, com uma vasta rede de lojas que inclui hipermercados, supermercados e lojas especializadas. É conhecida pelas marcas Continente, Modelo e Bom Dia.
MASTERCARD (C-Level)	Esquema de pagamento	Um dos dois principais esquemas de pagamento, oferece ampla gama de soluções de pagamento, incluindo cartões de crédito, débito e pré-pagos, além de serviços de pagamento digital e segurança.
VISA (C-Level)	Esquema de pagamento	Um dos dois principais esquemas de pagamento, oferece ampla gama de soluções de pagamento, incluindo cartões de crédito, débito e pré-pagos, além de serviços de pagamento digital e segurança.
SIBS MULTIBANCO (C-Level)	Esquema de Pagamento	É o principal esquema de pagamento interbancário líder em Portugal, gerido pela SIBS, oferece uma vasta gama de serviços financeiros através da rede de ATMs e TPAs. Permite levantamentos, pagamentos com cartão e pagamentos de serviços e muito mais, sendo um pilar fundamental da infraestrutura de pagamentos do país.
Ingenico (C-Level)	Fornecedor de equipamentos	Empresa global líder em soluções de pagamento, especializada em TPAs, software e serviços para o comércio. A Ingenico oferece uma gama completa de soluções para pagamentos presenciais e <i>online</i> , com foco na segurança, inovação e facilidade de utilização.
NewNote (C-Level)	Fornecedor de equipamentos	Empresa portuguesa reconhecida pela oferta de TPAs, disponibilizando soluções de pagamento fiáveis e seguras para o comércio. Com um forte foco no serviço, suporte técnico e inovação, a NewNote é um parceiro essencial no setor de pagamentos.
Optimistic Blue (C-Level)	Integrador	É uma consultora de tecnologia especializada em soluções digitais para o setor financeiro, com foco em

Anexos

		otimizar processos de pagamento e melhorar a experiência do cliente. A empresa oferece serviços de consultoria, desenvolvimento de software e implementação de soluções para instituições financeiras e empresas de pagamentos.
VIA Consulting (C-Level)	Integrador	É uma consultora de tecnologia com especialização em soluções de pagamento, oferecendo ainda serviços de estratégia e tecnologia. Destaca-se pela capacidade de inovação e de integrar e otimizar processos de pagamento. Detêm experiência comprovada em mercados internacionais como África e América do Sul, bem como no mercado europeu.
Zone Soft (C-Level)	Integrador	Empresa de <i>software</i> portuguesa especializada em soluções para o setor da restauração com foco na gestão dos negócios. Disponibiliza soluções completas para otimizar operações, desde a gestão de encomendas e inventário até à integração de pagamentos, análise de vendas e gestão de clientes.
SIBS ROMENIA (C-Level)	Processador	Empresa do grupo SIBS que opera no mercado romeno, oferecendo soluções de processamento de pagamentos para instituições financeiras e retalhistas. Destaca-se pela experiência e capacidade de adaptação às necessidades do mercado local, fornecendo soluções inovadoras e seguras.
BANCO DE PORTUGAL (Diretor)	Regulador	Banco central da República Portuguesa, integra o Sistema de Bancos Centrais Europeus. As suas principais funções incluem a regulação e a supervisão do sistema financeiro, a emissão de notas e moedas, e a garantia da estabilidade financeira do país.

8.4 Anexo 4 – Análise das entrevistas

8.4.1 As empresas consideradas

As conclusões que se apresentam aqui são o resultado da análise das informações obtidas em dezassete entrevistas feitas no verão de 2024 a especialistas no setor dos pagamentos, a maioria dos quais com cargos de direção ou C-LEVEL em relevantes empresas, portuguesas e internacionais.

Para além da **VISA** e **MASTERCARD**, os dois principais esquemas de pagamento mundiais, ouviu-se ainda o **MULTIBANCO**, principal esquema de pagamento nacional, a SIBS enquanto principal processador de pagamentos em Portugal e a **SIBS ROMÉNIA**.

Ao nível dos *acquirers* optou-se por ouvir a **UNICRE**, principal aceitante de pagamentos nacional e a dar os primeiros passos no processo de internacionalização, mas também a **SIBS-PAGAMENTOS** e a **PayTel**, empresa do grupo SIBS a atuar no mercado polaco, a **PayByrd** e a **Easypay**, enquanto operações de menor dimensão no mercado nacional, mas com uma atuação muito competitiva e inovadora, de forma a ser possível ter uma perspetiva mais abrangente e transversal de diversos tipos de organizações.

Foram ouvidos ainda três integradores de soluções de pagamento, a **Optimistic Blue**, a **Zone Soft** e a **VIA Consulting**, enquanto agentes que potenciam as soluções de aceitação de pagamentos que integradas com soluções de gestão de negócio, simplificam o processo de pagamento com benefícios óbvios para os negócios e os consumidores dos setores da saúde, restauração, financeiro e segurador.

Naturalmente que se impunha ouvir a voz do negócio e aqui nada como ouvir o principal retalhista nacional, no caso a **SONAE** enquanto representante de um dos setores de negócio mais exigente e inovador e com mais impacto no consumidor.

Em sequência fazia sentido ouvir a opinião de empresas líderes no fabrico e disponibilização de terminais de pagamentos, o que foi feito com a **Ingenico** e a **NewNote**.

Para finalizar impunha-se ouvir a **ANIPE**, enquanto associação que representa os interesses de empresas que atuam no setor de pagamentos eletrónicos em Portugal, e o **BANCO DE PORTUGAL**, com papel fundamental enquanto regulador, supervisor e promotor da estabilidade e inovação no setor dos pagamentos.

8.4.2 Principais *insights* das entrevistas qualitativas

Neste capítulo justifica-se realçar alguns dos principais *insights* obtidos nestas riquíssimas entrevistas que possibilitam no capítulo seguinte desenvolver uma completa análise sobre a competitividade do mercado português de *acquiring*.

Vale a pena começar pela responsável da SONAE que destacou os pagamentos A2A como uma das grandes tendências e evolução nos próximos anos com duas grandes vantagens, a redução de custos para todos os intervenientes e a disponibilização imediata dos fundos na conta do comerciante a par da tokenização de cartões, na medida em que vão permitir melhorar muito a experiência de pagamento e a segurança dos pagamentos.

Os responsáveis da VISA e MASTERCARD partilham da opinião sobre a *tokenização* até porque estas duas empresas, juntamente com os restantes esquemas de pagamento globais, estão empenhadas no sucesso da sua carteira digital “*Click-to-Pay*”, fazendo frente às carteiras digitais da Apple e Google, enquanto mecanismo para simplificar e aumentar a segurança nos pagamentos.

Convergem ainda na opinião de que o mercado de pagamentos está num processo global de consolidação e que as empresas nacionais, independentemente da dimensão, para se manterem relevantes devem optar por inovar, procurar parcerias com comerciantes e instituições financeiras nacionais com dimensão e segui-los nos respetivos processos de internacionalização, bem como especializarem-se em nichos de mercado desenvolvendo soluções de pagamento integradas e com uma proposta de valor completa e diferenciadora que

resolva problemas e possibilite aos comerciantes serem também eles mais eficientes e competitivos.

Do lado dos fornecedores de tecnologia de terminais de pagamentos, a Ingenico e a NewNote, ficou evidente que os *acquirers* nacionais, no contexto atual, não apresentam vantagens competitivas para a internacionalização, mas reconhecem que este é o caminho se pretenderem continuar a crescer e a manter. Aconselham por isso a definirem e estabeleceram parcerias com entidades nacionais e acompanharem-nos nos respetivos processos de internacionalização.

Ambos estão convencidos de que a desmaterialização dos pagamentos será o futuro tornando o ato de pagamento cada vez mais fluído e integrado, praticamente impercetível.

Ora é aqui e por este motivo que empresas flexíveis e de base tecnológica, como a Optimistic Blue, a Zone Soft e a VIA Consulting poderão ser uma excelente alternativa nos processos de internacionalização dos *acquirers* nacionais, na medida em que sendo especialistas no desenvolvimento de soluções para determinados setores tem a necessidade de realizar a integração e a reconciliação do ato de pagamento da forma mais simples e impercetível, pois é chave para o sucesso das suas soluções e a sua comercialização em outros mercados, muitas vezes seguindo os clientes nacionais nos respetivos processos de internacionalização.

O responsável da Optimistic Blue refere mesmo que o papel dos *acquirers* vai mudar profundamente tornando-se cada vez mais agnósticos aos meios de pagamento focando-se em soluções não só na aceitação do pagamento, mas cada vez mais em funcionalidades e soluções de valor acrescentado para os negócios. E são estas soluções que o responsável da VIA Consulting referiu ter sido o foco da empresa em vários mercados reconhecendo existir espaço para as empresas nacionais de aceitação de pagamentos se internacionalizarem, focando a diferenciação e competitividade na qualidade e não no preço baixo.

O *especialista* da Zone Soft destaca ainda a IA como uma tecnologia que pode ser usada para o tratamento da informação obtida em cada transação para se gerarem *insights* valiosos para os

comerciantes e ser este um serviço monetizável e de elevado valor acrescentado que pode ser uma opção para a internacionalização.

Os responsáveis da SIBS MB e SIBS PAGAMENTOS, talvez pela experiência de internacionalização que o grupo já tem, destacam a importância de se estabelecerem laços e parcerias com empresas locais nos mercados internacionais para mitigar alguma desconfiança e dificuldades de financiamento neste processo que são sempre muito intensivos de capital.

O responsável da SIBS Roménia refere alguns exemplos de internacionalização tentados em Portugal, mas para que estes sejam verdadeiramente bem sucedidos é necessário que os acionistas das empresas nacionais, na sua maioria do setor financeiro, tenham essa ambição de fazer crescer as empresas de *acquiring* nacionais e estar dispostos a fazer os necessários investimentos. Aponta para não existir alternativa em face da onda de consolidação em curso a nível global, do aumento da complexidade das soluções de aceitação, em particular no mundo *online*, e a proliferação de novos meios de pagamento, muitos deles assente em A2A, e já com escala global, como é o caso do PIX do Brasil, e concorrentes dos tradicionais esquemas de pagamento internacionais assentes em cartão.

O responsável da UNICRE, o maior *acquirer* nacional, destacou a aceleração do ritmo de digitalização do setor de pagamentos, a crescente opção por plataformas de pagamento *online* ou não-atendidas, a introdução de novos meios de pagamentos e a prioridade à integração dos pagamentos com as soluções de negócio como forma de melhorar a experiência de consumidor e minimizar a fricção no momento do pagamento. Reconheceu ainda que o atual nível de rivalidade a nível nacional em particular tende a destruir muito valor, na medida em que a competição centra-se ao nível da negociação de preço, pelo que a fidelização e maximização de valor passa por desenvolver estas integrações e incluir soluções de valor acrescentado para os negócios que possam ser exportadas para outras geografias. No caso da UNICRE, refere, é o que têm feito com o lançamento de soluções como o parcelamento em ponto de venda (físico

e *online*), aceitação de PIX, diversas integrações com sistemas de gestão de negócio e a desmaterialização do terminal de pagamentos com as soluções de aceitação em *smartphone* do comerciante (*SoftPOS*).

Sobre a estratégia de internacionalização da UNICRE refere que com exceção da SIBS, as empresas nacionais não têm capacidade de investimento pelo que a melhor opção passa por desenvolver parcerias nesses países, contribuindo com *know-how* e qualidade de serviço dos nossos recursos, incluindo os de parceiros nacionais. Aconselha ainda a possibilidade de se desenvolverem parcerias com *players* globais na medida em que possibilite às empresas nacionais entrarem em países que, de outra forma, seria praticamente impossível e assim acompanhar parceiros nacionais em processos de internacionalização.

Já o responsável da PayTel, *acquirer* polaco do grupo SIBS, alerta para a importância de qualquer operação nacional que se queira internacionalizar ter produto e operações muito bem montadas e estruturadas e com qualidade pois é muito difícil competir nestes mercados. Assinala que para tal é necessário uma estratégia clara e bem definida e capacidade de investimento porque para ter sucesso é necessário ter recursos e operação local nesse país, pois as vendas não se fazem sem uma gestão das relações comerciais e de serviço com proximidade. Faz ainda uma chamada de atenção para a urgência dos *acquirers* procurarem parceiros que lhes permitam desenvolver e apresentar soluções de valor acrescentado para não serem meros fornecedores de soluções de aceitação de pagamentos que sejam vistas como uma *commodity*. Também o responsável da SIBS PAGAMENTOS, *acquirer* nacional do grupo SIBS, refere a existência de uma estratégia clara de internacionalização, muito focada nas soluções de *e-commerce*, tendo em conta o crescimento acelerado do comércio eletrónico global, de forma a poder responder à procura de soluções em certos nichos internacionais. Destacou ainda a facilidade de internacionalizar no espaço europeu, com a existência do passaporte europeu, mas onde ainda assim alguns países conseguem facilitar a entrada de novos *players* o que não é o

caso nacional. Por último, também ele, refere a existência de um processo de consolidação no setor como forma das empresas ganharem capacidade financeira e escala que lhes permita competir no mercado global. Em alternativa a parceria com estes *players* globais pode ser considerada oferecendo o acesso e o suporte dos meios de pagamento nacionais.

Na perspetiva do gestor da PayByrd, uma plataforma omnicanal de pagamentos, com sede nos Países Baixos e a operar também em Portugal, o mercado nacional não tem por onde crescer, tem demasiados *players* para a dimensão que tem e liberta pouca margem! Por este motivo os *acquirers* nacionais terão de se especializar e expandir a cobertura da sua oferta penetrando ao longo da cadeia de valor dos seus clientes. Reconhece ainda que só fazendo este movimento e procurando outros mercados poderão crescer e justificar a sua existência. Considera ainda que este movimento carece de testar a entrada em cada mercado, atuando como *cross-border*, mas garantindo uma presença comercial física em cada mercado bem como a contratação de especialistas em *compliance*.

Já o responsável da Easypay partilha uma perspetiva bastante divergente, pois considera que o nível de competição no mercado nacional é demasiado baixo e assenta a competição no preço, motivo pelo qual as soluções são pouco inovadoras e sem diferenciação o que se deve ao facto de mais de 90% do processamento ser feito pela SIBS o que não permite a evolução e a diferenciação e impede a entrada de competidores, pela dificuldade destes no acesso à aceitação do meio de pagamento nacional MULTIBANCO. Reconhece que a alternativa é a internacionalização, mas aconselha um movimento bem sustentado, suportado em parcerias sólidas, gradual e minimizando a dispersão de setores e mercados, porque apesar da harmonização conseguida no espaço europeu pela introdução do passaporte europeu, os reguladores mantêm exigências específicas em cada país nomeadamente quanto aos processos de KYB (*Know-Your-Business*).

Finalmente os reguladores. O presidente da ANIPE refere que a Europa e os *acquirers* europeus estão a ficar ultrapassados por falta de dinamismo e inovação. Sobre os *acquirers* nacionais considera que tem uma visão demasiado otimista sobre o processo de internacionalização recomendando foco e especialização em nichos menos ocupados e onde possam ter uma proposta de valor diferenciadora, por exemplo levando meios de pagamento com dimensão e com forte adesão como é o caso do PIX brasileiro, beneficiando de uma vantagem por afinidade cultural. Realça ainda o facto de com raras exceções os *acquirers* nacionais terem muita dificuldade em ganhar dimensão em Portugal impedindo-os de terem capacidade de investimento e credibilidade, fatores críticos para o sucesso de uma internacionalização. Por fim destaca que ao contrário do que outros possam pensar a oportunidade de internacionalização aproveitando parcerias com comerciantes ou empresas de tecnologia nacionais é limitada porque não existe em Portugal essa lógica de cooperação nacional, ao contrário de outros países que privilegiam essas parcerias.

Anexos

8.5 Anexo 5 – Entrevistas – Transcrição resumida

EASYPAY

Tópico	Pergunta	Resposta	Interpretação resposta
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	Eu acho que o mercado da acquiring ainda está muito estagnado... quando eu digo que está estagnado é que há pouca competição."	falta de dinamismo no mercado de acquiring, onde a baixa competição impede avanços significativos.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	"A competição que existe na prática, quando nós temos um provider que domina os serviços que presta, a única coisa que eu posso fazer é mudar de banco de apoio... o serviço é o mesmo."	a centralização de serviços leva a uma uniformidade no mercado, onde os acquirers têm pouca margem para oferecer diferenciais além do preço.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	"Fora de Portugal aquilo que eu vejo é uma consolidação... portanto, a gente está a falar aqui de... enfim. Vejo por um lado uma consolidação, vejo por outro lado novos entrantes..."	No mercado de acquiring existe uma forte consolidação, com empresas sendo compradas e integradas por grandes players. O que resulta num cenário competitivo onde é difícil que novos entrantes ganhem espaço.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrônicos?	"Eu pago com o relógio. E pronto, eu não tenho... Isto é a minha chave de casa. É a minha chave do carro. São os meus cartões. É o meu cartão de identificação. Eu só uso isto. Isto vai ser a tendência."	desmaterialização dos meios de pagamento, uma redução significativa no uso de cartões físicos, com uma maior adoção de pagamentos via dispositivos móveis e wearables.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	"Se calhar um dia, com o Eurodigital, na Europa é suficiente... hoje não há alternativa aos cartões Visa e Mastercard. E hoje sim estão hiper disponíveis e ajudam, claro."	Para os acquirers, essa adaptação (ao Eurodigital) pode representar uma oportunidade para diversificar serviços, mas exige investimentos em infraestrutura e tecnologia.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?	"Quando pensamos que vamos para a Espanha, não vamos lá abrir a barraca. Vendemos parte do capital para termos acesso a um braço financeiro, para lá conseguirmos estar presentes."	A aquisição de participação ou parceria com uma empresa local como uma forma estratégica de se estabelecer em novos mercados, aproveitando o conhecimento local.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	"Tipicamente, o que se coloca nestas alturas às empresas é, ou diversificam o negócio para continuarem a crescer e a gerar rentabilidade, ou olham para outros mercados."	O mercado português está limitado em termos de crescimento, levando as empresas de acquiring a buscar outras geografias para garantir um crescimento sustentável.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	"É dessa maneira que nós, no fundo, estamos a captar transações fora de Portugal... os clientes sim que se internacionalizam."	Entrar em novos mercados permite aumentar a base de clientes e diversificar riscos.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	"Tipicamente, o que se coloca nestas alturas às empresas é, ou diversificam o negócio para continuarem a crescer e a gerar rentabilidade, ou olham para outros mercados."	A competição intensa e o espaço limitado para crescimento em Portugal
Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"...os incumbentes trabalham com as fintechs é uma das maneiras que nos permite chegar mais depressa ao mercado."	A parceria com fintechs ou bancos locais é uma estratégia eficaz, permitindo que as empresas de acquiring ofereçam serviços rapidamente, utilizando a infraestrutura e o conhecimento de parceiros locais.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"Para se ganhar a experiência de como é que um determinado mercado funciona, ou faz uma parceria ou tem de comprar lá uma empresa. Porque senão, abrir escritório, daqui a 5 anos ainda está a começar o projeto."	Comprar uma empresa de acquiring já estabelecida no mercado-alvo pode ser uma solução eficiente, pois permite a entrada rápida e o acesso a uma carteira de clientes existente.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"No mundo, se nós quisermos nos tornar internacionais, temos que ir com a Visa e com a Mastercard... estão hiper disponíveis e ajudam, claro."	estabelecer alianças, trabalhar em conjunto com esquemas de pagamento globais, como Visa e Mastercard, ajuda a empresa de acquiring a se alinhar aos padrões internacionais de pagamento e a garantir aceitação em múltiplos mercados. Esses esquemas também costumam oferecer suporte e orientação ao entrar em novos mercados.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"A regulação contrato facilita imenso. Mas cria desequilíbrios... Uma empresa portuguesa de aceitação de pagamentos... para internacionalizar... é ter um passaporte europeu."	A harmonização reduz a complexidade e o custo do cumprimento regulatório ao expandir para outros mercados da UE.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"No mundo, se nós quisermos nos tornar internacionais, temos que ir com a Visa e com a Mastercard... estão hiper disponíveis e ajudam, claro."	A experiência acumulada em integrar-se com Visa e Mastercard cria uma vantagem para a empresa ao operar em mercados estrangeiros onde esses esquemas também predominam.
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	"Eles vão vir com a equipa de risco... porque eles sabem que naquele país há um tipo de negócio que é horrível."	Além de oferecer infraestrutura, os payment schemes ajudam empresas de pagamentos a identificar e gerenciar riscos específicos em cada mercado, alertando sobre práticas e fraudes locais que podem afetar a operação.
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	"Se nós quisermos nos tornar internacionais, temos que ir com a Visa e com a Mastercard... hoje sim estão hiper disponíveis e ajudam, claro."	IPS operam de maneira confiável em diversos países, já que fornecem uma estrutura que facilita a aceitação de pagamentos em múltiplas regiões.
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	"A única maneira de as marcas baixarem os preços é haver competição... nós não temos alternativa."	A forte dependência dos payment schemes limita a flexibilidade das empresas de acquiring para oferecer soluções diferenciadas e personalizadas. Em mercados onde os consumidores valorizam métodos de pagamento alternativos, essa dependência pode restringir as opções de inovação.
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	"Claro que depois eu não posso fazer nada sem as marcas me autorizarem também... eles vão vir com a equipa de risco."	Os payment schemes impõem padrões de compliance e segurança que são essenciais, mas que também podem ser desafiadores e onerosos para as empresas de acquiring, especialmente ao adaptar esses padrões para novos mercados.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	"Eu pago com o relógio... Isto vai ser a tendência. Todos os cartões vão ser desmaterializados."	Pagamentos com os wearables para os acquirers exige uma atualização constante das plataformas para suportar esses métodos de pagamento e garantir uma integração fluida com as novas tecnologias.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	"Os cartões e os pagamentos instantâneos, seja com contas ou way-to-way... isso vai ganhar."	Os pagamentos instantâneos e o account-to-account permitem que os consumidores movimentem os fundos imediatamente. Essas tecnologias estão a crescer e desafiam os acquirers a oferecerem alternativas com custo competitivo e alta eficiência.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	"Se o KYC ou o KYB que eu vou fazer para eles é diferente, tem que ter lá, se calhar, uma equipa de compliance, igualmente."	Cada mercado tem preferências distintas de pagamento, e as empresas de acquiring ajustam suas ofertas para incluir métodos populares em cada país.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	"Os cartões e os pagamentos instantâneos, seja com contas ou way-to-way... isso vai ganhar."	as IPS também investem em pagamentos instantâneos e exploram o potencial do blockchain para transações mais rápidas e seguras.
Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"O KYC... é diferente de Portugal para a Espanha... tem que ter lá, se calhar, uma equipa de compliance, igualmente."	Embora o passaporte europeu facilite a entrada inicial, cada país ainda mantém suas próprias exigências de compliance e KYC (know your customer), o que obriga as empresas a realizarem adaptações significativas para estarem em conformidade com as normas locais. O que vai aumentar os custos e a complexidade da operação, especialmente se for necessário estabelecer equipas de compliance em cada novo mercado.
Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	"No mundo, se nós quisermos nos tornar internacionais, temos que ir com a Visa e com a Mastercard..."	Essa estrutura integrada ajuda as empresas de acquiring a manterem a conformidade e reduz o tempo necessário para se adaptar a novos regulamentos.
Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	n.a.	n.a.
Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"Para se ganhar a experiência de como é que um determinado mercado funciona, ou faz uma parceria ou tem de comprar lá uma empresa."	Parcerias locais permitem que as empresas de acquiring escalem suas operações gradualmente, testando o mercado sem o compromisso inicial de estabelecer grandes infraestruturas. Isso oferece flexibilidade para expandir ou adaptar a presença conforme a resposta do mercado.
Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	"Quando pensamos que vamos para a Espanha... Vendemos parte do capital para termos acesso a um braço financeiro, para lá conseguirmos estar presentes."	Os parceiros locais, como bancos e fintechs, oferecem acesso imediato à infraestrutura financeira e de pagamento, como redes de transações e canais de distribuição. Isso reduz o investimento e acelera o lançamento de serviços.

Anexos

PAYBYRD

Tópico	Pergunta	Resposta	Interpretação resposta
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	Olhando para o acquiring como um negócio a explorar, Portugal já não vai chegar, não há margem, é um mercado ocupado.	O negócio de acquiring em Portugal não tem onde crescer - o mercado está ocupado e liberta pouca margem.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	O tipo de comerciantes que queremos atingir. O pequeno comerciante, esse vai ser sensível ao preço, pouco mais. ...ir ao tipo de cliente, às necessidades. Por exemplo, o grande retalho, ou o retalho de venda mais premium, em que dar alguma atenção ao cliente, depende da mobilidade.	Os acquirers precisam de considerar na sua estratégia a tipologia de comerciantes a priorizar, uma vez que os diferentes tipos de comerciantes terão necessidades diferentes e muito específicas.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	n.a.	n.a.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	Acho que os intermediários de pagamento cada vez não podem só ficar na solução de pagamento. Têm que entrar na cadeia do próprio negócio e entender como é que evolui.	Os acquirers terão que expandir o seu negócio por além da solução de pagamentos, entrando cada vez mais na cadeia de negócio dos seus comerciantes.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	n.a.	n.a.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?	n.a.	n.a.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (e sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	...não é muito interessante para grandes players apostarem nas futuras e investirem num mercado tão pequeno...nem sequer crescem em Portugal, exatamente pela dimensão do mercado. O mercado em Portugal está fechado... as margens deste setor, em Portugal em particular, não existem. Estão perfeitamente esmagadas. Olhando para o acquiring como um negócio a explorar, Portugal já não vai chegar, não há margem, é um mercado ocupado	As empresas de acquiring nacionais internacionalizam porque o mercado nacional é pouco atrativo por ser pequeno, estar fechado e ter as margens esmagadas.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	O preço está a ser decisivo. Lá fora também este é o preço. Porque eu acho que o pão com manteiga do serviço, toda a gente o faz... além do preço, de valor, os interfaces que dão, o acesso à informação, a integração pelos sistemas de ERP, tudo isso pode fazer diferença.	Na estratégia de internacionalização os acquirers precisam de considerar principalmente dois fatores, o preço e os serviços de valor acrescentado, entrando cada vez mais na cadeia de negócio dos seus comerciantes.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Eu, comercialmente, sempre achei que é o momento de definir a estratégia e depois de ir para o mercado e partir. Se está errada, também tens de ter a capacidade de mudar. Agora, o mercado tem de ser testado.	A estratégia para abordar cada mercado tem que estar claramente definida antes de se entrar em mercado. Após a entrada a estratégia deve ser testada e se necessário, alterada.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Conseguimos estar em vários países, centralizando serviços em Portugal e lá fora temos uma equipa de vendas.	Uma das abordagens para internacionalização é de prestar os serviços de acquiring cross-border, tendo Portugal como hub e equipas de vendas locais.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Se eu já tiver feito um trabalho in-house e tiver um processo cost-effective e cost-competitive, vou ter aqui para o mercado... se eu estivesse aqui para fora e ia tentar perceber quais eram os países onde eu tinha mais margem	Ter os processos internos competitivos e cost-effective, aliados a escolha de mercados-alvo internacionais com maior margem operacional, tornam internacionalização mais rentável e aumentar a probabilidade de sucesso.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Em outros países o Acquiring desenvolveu-se como uma atividade própria. Em Portugal, não. Foi sempre muito uma atividade associada ao banco... é um negócio que não dá dinheiro.	As margens habitualmente libertadas pelo negócio de acquiring habitualmente são baixas - é um negócio que da pouco ou nenhum dinheiro.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	O que eu acho é que, cada vez mais também, Portugal tem muita especificidade para ser comparado com outros países.	As especificidades do contexto de pagamentos em Portugal em comparação com os outros países dificulta as adaptações necessárias para internacionalizar.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Eu não vejo (vantagens das nossas empresas para uma potencial internacionalização). Nesta altura não vejo. ...não acho que as empresas portuguesas estejam num ponto de ir para fora, não são competitivas. As empresas portuguesas não, não me parece que tenham uma escala para vingar.	As empresas nacionais de acquiring não aparentam ter vantagens competitivas para internacionalização. Uma das razões apontadas é uma escala demasiado pequena.
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	O contexto europeu vai determinar o que é que vai acontecer. Vamos ter um scheme europeu? Não vamos ter um scheme europeu? Vamos dar o salto e acabar com o conceito de scheme? Autenticações? Há todo um conjunto de mudanças que estão a acontecer no mercado.	O mercado está a passar por uma mudança, com elevada incerteza em termos do que irá acontecer com os IPS (pagamentos com cartão) e aparecimento de um esquema de pagamentos europeu (Euro Digital).
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	Visa e a Mastercard a ter em estratégias de incentivos é muito, até por setor, portanto, o baixo valor. O baixo valor sempre foi um tema. O Payment Scheme, só trabalha com o acquirer. Mas eles agora estão ali com o clique do PAY, há a capacidade de fazer a promoção, de financiar uma implementação ou outra.	A colaboração dos acquirers com os payment schemes é incontornável. IPS favorecem via incentivos os pagamentos mais que lhes são mais interessantes, como os pagamentos de baixo valor ou click to pay.
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	Pagamentos locais. O Ideal na Holanda, ele já cresceu, já foi além da Holanda. Vejo o Ideal, que é top. Na Alemanha, o Giro. Cartbancaire (França) é muito débito. Quando entramos no mercado, devemos estar preparados para aquilo.	Ao internacionalizar, os acquirers têm que ter as suas soluções preparadas e adaptadas para aceitar os meios de pagamento locais e existem muitos na Europa.
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	Como é que a Visa e Mastercard, eventualmente, de que forma é que incentiva os operadores. eu via em acquirers maiores, e a explicação que a Visa e a Mastercard me deu foi que pelo nome delas já chegam a escalões que não estão publicados, são acordos diretos, que têm preços muito mais baixos. Muito mais.	As IPS fecham acordos individuais com os acquirers maiores, oferecendo-lhes as condições comerciais muito benéficas (preços mais baixos) e individualizadas.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impacto no setor de acquiring?	A componente do valor...O que é que nós podemos acrescentar na plataforma. Segurança, conveniência, isso não é tema hoje em dia. Não há inovação ali. Um pagamento, passar o cartão numa máquina, seja numa máquina minha, do A a B, C a D, não é diferenciador passar o cartão.	Dificuldade das empresas de acquiring de se diferenciarem dos concorrentes apenas oferecendo um terminal POS "bonito" e os serviços considerados básicos, como a segurança e conveniência nas compras de cartão.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	O que eu acho que tem que trabalhar o comerciante. Eu acho que isso faz toda a diferença. Ter um valor nos sistemas de suporte. ...desenvolver essa interface, nem os back-office. E ali há muito valor para dar.	Os acquirers devem apostar na experiência dos seus clientes (comerciantes), evoluindo os sistemas de suporte, back-office, melhorando UX.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	retirámos toda a complexidade e todas as dificuldades do acquirer..., nós mastigávamos tudo do nosso lado e transformávamos em API. Hoje em dia, é o que se quer, API.	Os payment facilitators acrescentam muito valor criando as APIs com integração simples, retirando complexidade e dificuldades dos acquirers.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	E a interoperabilidade vai existir, as várias soluções vão ter que conviver.	O acquiring está a caminhar para uma maior interoperabilidade entre as diferentes soluções.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	Do ponto de vista do prestador de pagamento, temos de ter os integrações para isto e trabalhar também as parcerias para complementar este valor.	Grande impacto positivo de integrar os produtos de acquiring com os sistemas internos dos comerciantes, como ERP para agilizar a reconciliação.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	Em Portugal, acho que o tema é tecnologia, claramente. Tecnologia para trabalhar a componente do custo e tecnologia para trabalhar a componente do serviço, para estudar a diferença.	Os acquirers portugueses devem investir na tecnologia para se diferenciar através de custos mais reduzidos e serviços (experiência de cliente) superior.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	n.a.	n.a.
Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Banco de Portugal, o regulador, a começar a oferecer instrumentos, eu não vou dizer de pagamento, mas de transferência de fundos.	Os reguladores começam a competir (indiretamente) com as empresas de acquiring.
Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Eu não conheço a regulação dos outros países, mas eu conheço a nossa, e a nossa é muito exigente. Está a começar a ser demasiado exigente. O nosso regulador então não faz triagem nenhuma, não é? Aplica a mesma bitola a todas as empresas,	Os reguladores europeus têm liberdade na forma como aplicam as normas europeias, em alguns casos dificultando a vida para os acquirers.
Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	A única coisa que eu aprendi é ter sempre algum especialista de compliance. Sempre. O que é mais custoso.	Ao internacionalizar, os acquirers devem sempre investir em especialistas de compliance, o que acarreta custos adicionais.
Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	n.a.	n.a.
Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Tens um parceiro que te garanta. Também nem sempre é fácil. (a Biedronka) não aproveitou o momento de ter uma empresa portuguesa, é ter uma parceria, uma partilha, criar uma empresa em conjunto, que leva-o para fora. Isso nunca aconteceu.	Dificuldade em encontrar um parceiro de confiança para apoiar o processo de internacionalização dos acquirers. As empresas portuguesas nunca levaram nenhum acquirer nacional no processo de internacionalização.
Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	É uma coisa muito pouco tangível, mas que faz toda a diferença. É a capacidade de dar resposta rápida. Compreensão e empenho na parceria.	Procurar um parceiro que consiga adaptar-se e ter uma capacidade de respostas para as situações inesperadas.
Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	Numa lógica de um parceiro grande, que tu queres aproveitar para ir para fora e assim, fazer-lhe o teu valor e a tua parceria, para te apresentares no mercado.	Procurar grandes parceiros para aproveitar a sua dimensão para expansão internacional.

Anexos

PAYTEL

Tópico	Pergunta	Resposta	Interpretação resposta
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	Acquiring business is consolidating the last periods, that results from the volume, compression, cost pressure ...and also results from the compliance regulation requirements. The innovation speed that is so high that to follow you need to have deep pockets, that's why the consolidation justifies or allows to become bigger.	Existem diferentes tendências no negócio de acquiring na Europa, sendo uma delas a consolidação do negócio de acquiring. A consolidação acontece devido a elevada velocidade da inovação, pressão pela redução dos custos com elevado volume transaccional e regulamentação.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	Second trend that I see especially related with online is white label. So we have a lot of players that are white label and that are consolidating different services. It's more like payment facilitators. You are faster in terms of integration, you can provide several services at the same time.	Tendência de white label (Marca Branca) dos negócios de acquiring online, principalmente facilitadores de pagamento. Como resultado, maior velocidade de integração (com comerciantes) e fornecimento de diferentes serviços de valor acrescentado.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	I don't think we can have one trend in (acquiring business in Europe), general trend, because we have different markets and markets have some specifics. There are big markets big enough to shape the way they develop acquiring business. France, Germany, Italy, Poland... are shaped on the different way than the markets around.	Não existe uma tendência única europeia no mercado de acquiring. Os grandes mercados como França, Polónia, Alemanha e Itália são grandes o suficiente e acabaram por se estruturar de forma diferente.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	This consolidation is happening on the capital level...you have cross border already around Europe in online...only the biggest ones, centralized networks are able to handle it and usually they have a dedicated solution like gateways... (In Poland) the biggest acquires are not local on capital level.	Consolidação de acquiring a nível de capital (M&A) permite aos grandes acquirers internacionais criar soluções próprias como as Gateways de pagamento e prestar serviços de acquiring cross-border.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	We might see (consolidation also) from the technical licensing perspective, product perspective. ... So you have some specific customization to local markets, but the core is always central, so you have it managed centrally in one place.	Consolidação do ponto de vista técnico, de produto, fará com que haja uma solução tecnológica única homogênea com alguma customização para os mercados (europeus).
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	The local acquirers will always have the advantage of knowing better and being more agile in providing the specific solution, the flavor of the local needs. Every region, every country has its own needs, and the local players probably will specialize in these niches.	Especialização dos acquirers locais nas necessidades locais, servindo os nichos.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	n.a.	n.a.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?	SIBS also invested in Paytel... Paytel is still the biggest acquiring business in SIBS. Paytel belongs to the big group that has a lot of product portfolio, a lot of solutions, and it competences and technological competencies.	Grupo português SIBS adquiriu um negócio de acquiring Polaco PayTel, fornecendo-lhes as soluções tecnológicas e competências. É um modelo diferente da Worldline, por exemplo.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	SIBS cares extension of its activity. So acquiring is an important part also of processing because the consolidation continues.	Grupo SIBS internacionalizou-se no negócio de acquiring para estender a sua atividade core (processamento das transações) via consolidação internacional.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	SIBS Group bought the Paytel acquiring business in Poland.	Entrada via M&A, como a SIBS que comprou a Paytel na Polónia.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	You need to add the product, you need to have the operations, you need to have the licensing prepared for local needs - this is the core. I would say if you want to go abroad, be prepared with this investment.	Antes de internacionalizar, o acquirer precisa de tratar do essencial, i.e., assegurar que tem um produto em condições, as operações bem montadas e o licenciamento está adequado. Isto requer investimento.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	So acquiring business is all about sales. And sells is always local. The sales requires local resources, local relations and local thinking.	As vendas nos mercados internacionais tem que ser feitas localmente, alocando recursos locais e gerindo relações comerciais com proximidade.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	The win win is that the Paytel for SIBS group is like internal client. What is the most relevant element of this cooperation is also that we work like one team, like internal teams, although we are clients, but we try to work together not only as the investor, but really extending the services.	Forte cooperação entre o Grupo SIBS e a Paytel é principal chave do sucesso. Esta cooperação estende-se por além da relação fornecedor (SIBS) - cliente (Paytel), trabalham como uma equipa.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	What's really important is to have access to knowledge...so access to knowledge technology due to know-how that local acquires do not have.	Uma das vantagens de consolidação internacional dos acquirers (internacionalização via M&A) é a partilha da experiência, conhecimento e tecnologia internacionalmente.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	You have a proper process, you define it well, you build it well, but it takes slightly longer because you need to take decisions that are better structured... high standard means also more costly and you invest more time in it. You can go to corporates because the corporates used to have structured process. (At a small scale) you are more agile, but at the same time being more agile, it means that you don't have proper processes.	Decisão entre pequena dimensão do acquirer com agilidade vs grande dimensão com os processos e SLAs bem definidos, mas lentidão e custo mais elevado. Grandes acquirers conseguem anagiar grandes comerciantes internacionais como clientes.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	In card present, the internationalization requires and all acquiring requires scale. So it's very difficult and costly to go to other markets. Because you need to get a minimum scale that acquired needs to have.	É necessário ganhar escala para poder internacionalizar o negócio de acquiring.
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	Schemes are trying to take over this traffic, also account to account. They're trying to be part of this scheme. So far very successful. They are introducing new products to take these volumes.	As IPS têm sido bem sucedidos em entrar nos pagamento account-to-account, introduzindo novos produtos e investindo nas soluções, que lhes permitem aumentar os volumes transaccionais.
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	n.a.	n.a.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	The basic technology for acquiring itself... It's becoming like a domain of big technological companies... You have some functionalities that are being created around acquiring, mostly on the card not present.	As maiores evoluções tecnológicas estão a ser impulsionadas em eCommerce (card not present) pelas empresas tecnológicas de grande dimensão.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	Mobile wallets are getting already to very high share of payments, getting to 60%. Especially having the cards tokenized into the mobile wallet. Local payment methods also go the same directions. They are also tokenized into wallets.	Crescimento de tokenização dos cartões e métodos de pagamento locais traz consigo a proliferação de pagamentos com os Mobile Wallets (smartphones).
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	SoftPOS is becoming very similar to e-commerce... having soft positive technology, the front end is just piece of software that you can install everywhere, on any device or appropriate operational system. It means that soon terminals (hardware) might become irrelevant, ... payment terminal production sector might disappear.	Os acquirers apostam cada vez mais no software como SoftPOS, que possibilita aceitar os pagamentos em virtualmente qualquer terminal. A produção dos terminais físicos POS (hardware) vai tender a desaparecer.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	Blik is not taking over the traffic from cards, taking all the traffic from the pay by link. Mastercard becomes the shareholder of Blik and it allows them to use the Mastercard technology and Mastercard rails for the contactless payment.	As empresas como Mastercard investem nos meios de pagamento locais como Blik e permitem a utilização da sua tecnologia, desta forma expandido a sua influência.
Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	So we see continuous trend on the local regulation that it's evolving and it's bringing some new requirements to acquires some of them. So they are challenging in terms of technological, they are challenging in terms of the business process that are limiting or giving new requirements in terms of verification, also generating additional risks, moving liabilities towards the acquirers. So let's say creating a difficult environment for us in terms of cost and risk and also allocating resources to these non business project.	A crescente regulação tem criado dificuldades aos acquirers, aumentando custos, riscos e obrigado a desfocar os recursos para cumprir com os requisitos de regulamentação.
Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	n.a.	n.a.
Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	When I joined Paytel six years ago, it was one person. Now in the risk, compliance and legal, we'll have maybe six people.	Empresas de acquiring têm aumentado as suas equipas de compliance para cumprir com a regulamentação.
Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Partnership will grow and it will result from specialization of the acquiring business providers. It will be difficult to continue doing everything in house or to be specialized in everything. So I believe that partnership will be more and more relevant both to grow the business. It will be partnership on the sales process, it will be partnership on the product process.	As parcerias no negócio de acquiring irão aumentar cada vez mais, com aumento de especialização. Para crescer o negócio de acquiring será cada vez mais procurar parceiros para as vendas e para o produto.
Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	So you have already 1234 elements from acquiring to the final clients. Historically there was acquired in the merchant. Right now it's not only one in between, but we have cases already with two in between.	Tem havido um aumento de participantes na cadeia de valor do negócio de acquiring, com aparecimento de diferentes players entre o acquirer e comerciante.
Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	So I think acquiring is becoming like, you know, electricity. I see the trend in some cases and acquires not being active. They might become just provider of like processing, including licensing and settlements.	Os acquirers precisam de procurar novos parceiros para aumentar a sua proposta de valor, correndo o risco de se tornarem commodity, se não o fizerem.

SIBS PAGAMENTOS

	Tópico	Pergunta	Resposta	Interpretação da resposta
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	Eu gosto de distinguir entre e-commerce e físico, gosto de distinguir entre a desmaterialização dos equipamentos, porque é isto que pesa."	O mercado está a evoluir para um ambiente mais digital, com desmaterialização dos equipamentos físicos.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	"Nós temos tido este desafio. Efetivamente o contexto regulatório não é muito favorável. Temos cada vez mais informação a entregar que é-se entregar uma toda... no contexto de expansão de licenciamento é muito complicado conseguirl este desafio."	O ambiente regulatório é complexo e no contexto de expansão de licenciamento torna-se muito complicado os acquirers adaptarem-se.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	"Nós temos um acquirer, temos uma gateway, temos uma plataforma que funciona a nível europeu, vamos agarrar, meter dentro do nosso portfólio o maior número possível de local payment methods europeus, e oferecer uma única gateway como solução."	A integração e aceitação de diversos métodos de pagamento locais dentro da mesma gateway de pagamentos.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	"Vamos para um caminho de desmaterialização, para um smart POS, que é um smartphone banal desta vida, onde eu tenho um bloco lógico, ou para um soft POS que é, já nem tenho nada físico."	Evolução no sentido da digitalização crescente, com prevalência das soluções como Smart POS e SoftPOS.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	"Nós temos um acquirer, temos uma gateway, temos uma plataforma que funciona a nível europeu, vamos agarrar, meter dentro do nosso portfólio o maior número possível de local payment methods europeus, e oferecer uma única gateway como solução."	Integração de métodos de pagamento locais na gateway de pagamentos.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	"Cada vez mais tens de ter um tailor-made para cada um dos teus clientes, ou clientes típicos."	Soluções especializadas e tailor-made
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	Há uma transição cada vez maior dos utilizadores finais... de fugir à Visa e à Mastercard.	Existe uma grande diversificação de métodos de pagamento locais e redução da influência da Visa e à Mastercard.
V	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Estamos a falar de um contexto europeu hiper regulado. Cada vez mais temos temas de data protection, cada vez mais temos segurança de informação, cada vez mais temos de certificação, de operativa, de AML, de KYC."	Elevada pressão regulatória no contexto Europeu, com obrigações crescentes em termos de Data Protection, segurança, AML, KYC, etc.
II	Internacionalização o das empresas de Acquiring	Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?	"Na Polónia... foi feita a aquisição de um acquirer local, que é a Paytel, e, entretanto, nós fomos enquanto braço digital."	Sim a SIBS já internacionalizou para a Polónia, especificamente com as soluções digitais
II	Internacionalização o das empresas de Acquiring	Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?	"Nós neste momento temos 16 [países]... o objetivo é em 2025 estarmos nos 26 países da Zona Euro."	encontra-se em 16 países e preveem no proximo ano estar em 26
II	Internacionalização o das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	"O e-commerce é mais fácil vender em qualquer lado, não precisamos propriamente das logísticas, dos TPAs, dos terminals genéricos ..."	O comércio eletrónico global está a crescer
II	Internacionalização o das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	"Os grandes comerciantes perdem esta agilidade. Então nós vimos daqui um bocadinho um nicho... oferecer uma única gateway como solução."	A SIBS Pagamentos pretende responder à procura de soluções integradas em certos nichos
II	Internacionalização o das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"Uma das formas de crescimento foi a aquisição de um acquirer local, que é a Paytel, e, entretanto, nós fomos enquanto braço digital."	Crescimento internacional via consolidação, realizando aquisições de acquirers locais
II	Internacionalização o das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"... estamos a construir são parceiros locais que nos permitam ou entrada no mercado ou é alternativa a suporte deste local payment methods."	Realizar parcerias estratégicas que permitam entrada no mercado ou suporte dos local payment methods.
II	Internacionalização o das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"Vamos para um caminho de desmaterialização, para um smart POS, que é um smartphone banal desta vida... desmaterializamos a totalidade do equipamento."	Desmaterialização dos pagamentos e o aumento da digitalização favorece a expansão
II	Internacionalização o das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"A PSD2 dá aqui um enquadramento um bocadinho diferente, mas permite um bocadinho maior agilidade que é, nós temos um regulador base, no nosso caso é o Banco de Portugal"	Com o passaporte europeu das IPS é mais fácil a expansão na Europa.
II	Internacionalização o das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"Efetivamente o contexto regulatório não é muito favorável. Temos cada vez mais informação a entregar no contexto de expansão de licenciamento é muito complicado conseguir este desafio."	A complexidade burocrática por parte do Banco de Portugal
II	Internacionalização o das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"É um desafio manter uma plataforma capaz de integrar múltiplos métodos de pagamento locais, garantindo que todas as normas e certificações sejam cumpridas."	A integração de métodos de pagamento locais em diferentes mercados europeus é tecnologicamente complexa e cara, o que aumenta a pressão sobre as margens das empresas de acquiring.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização o de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	"Na Europa, os números em termos de POS e em termos de transacional, 80% das transações online passam por uma destas dois operadores."	Domínio de Visa e Mastercard no mercado de pagamentos, com 80% das transações online a passarem por uma destas dois operadores.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização o de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	"No contexto europeu, tens Visa e Mastercard, que são os grandes incumbentes, mas depois tens outros payment schemes locais que têm uma adesão muito forte e desafiam este domínio."	Visa e Mastercard são os grandes incumbentes no contexto Europeu, mas sofrem concorrência dos meios de pagamentos locais, que obrigam a necessidade de inovação
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização o de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	"Visa e Mastercard temos, e, como é óbvio, eles são os maiores players do mercado e facilitam transações internacionais, o que ajuda bastante em termos de cobertura global."	Os IPS facilitam a entrada em novos mercados, facilitando as transações internacionais.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	"Estamos a desenvolver soluções como o SOFT POS, que já são desligadas de terminais físicos."	Desmaterialização dos terminais de pagamento físicos com desenvolvimento das soluções como o SOFT POS.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	"No segmento de grande retalho... o buy now, pay later é profundamente disruptivo. "	O crescimento das soluções Buy Now Pay Later
IV	Soluções de pagamento flexíveis	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	"Olhando para a Europa toda, multi-currency é uma ferramenta brutal... e talvez um dos grandes desafios seja como montar uma ferramenta de multi-currency que permita transações na moeda de origem do utilizador."	Tecnologias de multi-currency
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	"Temos uma plataforma que funciona a nível europeu, vamos oferecer uma única gateway como solução, que integra todos os métodos de pagamento locais."	Desenvolvimento de payment gateway única para a Europa, que integra todos os métodos de pagamento locais.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	"Estamos a desenvolver soluções como o SOFT POS, que já são desligadas de terminais físicos."	Desmaterialização de equipamentos físicos e soluções como soft POS
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	"o buy now, pay later é profundamente disruptivo. É uma ferramenta interessantíssima e é uma ferramenta que nos traz valor acrescentado."	Integração de novas soluções de pagamento, como Buy Now, Pay Later
V	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"A PSD2 dá aqui um enquadramento um bocadinho diferente, mas permite um bocadinho maior agilidade... temos um regulador base, no nosso caso é o Banco de Portugal, e depois podemos pedir passaporte no âmbito deste contexto de licenças para os vários países."	Facilitação por meio de regulamentações como a PSD2 e existência do passaporte europeu para as schemes internacionais.
V	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"O nosso regulador não é ágil... é um dos desafios que temos. Tem alguma dificuldade em responder rapidamente aos processos."	Complexidade e falta de agilidade do regulador português
V	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"As exigências regulatórias variam muito de um país para outro, e nós tivemos de fazer ajustes nos nossos processos para atender às normas locais."	Variação nas regulamentações entre diferentes mercados, obrigando a ajustes nos processos para atender às normas locais.
V	Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	"Cada vez mais temos temas de data protection, cada vez mais temos segurança de informação, cada vez mais temos de certificação, de operativa, de AML, de KYC."	exigência que as empresas de acquiring cumpram rigorosas normas de segurança
V	Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	"As exigências regulatórias variam muito de um país para outro, e nós tivemos de fazer ajustes nos nossos processos para atender às normas locais."	É crucial adaptar-se às regulamentações específicas de cada jurisdição, ajustando os processos internos.
V	Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	"O nosso regulador não é ágil... é um dos desafios que temos. Tem alguma dificuldade em responder rapidamente aos processos."	Manutenção de um diálogo constante com os reguladores:
VI	Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"Estamos a construir parcerias. Obviamente que há aqui o desafio quase muito estratégico de dizer que eu estou a parar na Holanda... O que estamos a construir são parceiros locais que nos permitam ou entrada no mercado ou é alternativa a suporte deste local payment methods."	As parcerias locais permitem a entrada em novos mercados de forma mais eficiente, nomeadamente permitindo a aceitação dos meios de pagamentos locais.
VI	Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Cada vez mais o mercado local, com os local payment methods, obriga a uma integração tecnológica com cada um.	Facilita a integração tecnológica necessária para os mercados internacionais.
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	"Estamos a construir parcerias... o que estamos a construir são parceiros locais que nos permitam ou entrada no mercado ou é alternativa a suporte deste local payment methods."	Os parceiros facilita a entrada em novos mercados e aceitação dos meios de pagamento locais.
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	"Cada vez mais começam a aparecer operadores ou schemes de características locais... o que obriga a uma integração tecnológica com cada um, e os grandes comerciantes perdem esta agilidade... então nós vimos daí um nicho para oferecer uma solução única."	Otimização da eficiência operacional via integrações tecnológicas.

UNICRE

	Tópico	Pergunta	Resposta	Interpretação resposta	Notas
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	"Nos últimos 5 anos, o processo de alteração e de modificação do mundo de pagamentos foi superior ao que tinha acontecido nos últimos 50 e em Portugal bastante, bastante, bastante visível. Número 1 a mudança dramática das contactless não é? Que saltou de 7% para 80%, E o segundo evento foi de facto todo o e-commerce que começa finalmente a ter alguma relevância em Portugal, embora ainda muito aquém dos objetivos grandes"	Que o ritmo de digitalização do setor de pagamentos está a acelerar sendo previsível que se acentue ainda mais com a adoção de novas tecnologias e com o uso de meios de pagamento, destacando-se o meio de compra em plataformas online ou não assistidas.	O João Leite citou que esta era a visão mais reiterada em recente evento em que esteve com a presença de vários diretores sénior da VISA Internacional.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	"As grandes mudanças para um acquirer que temos hoje, como desafio e que se vai apresentar nos próximos 3-4 anos. É número 1 a capacidade de ter sistemas integrados, porque é isso que vai fazer a diferença, modelos integrados, simples, mas integrados. E eu acho que o segundo é serviço, o que vai distinguir as empresas é serviço"	Que os pagamentos tenderão a ser cada vez mais um passo na cadeia de valor que se pretende seamless, transparente e que não gere qualquer fricção. Isto obriga a que a qualidade de suporte e serviço seja cada vez mais relevante para o negócio tradicional mas acima de tudo para os negócios em que a plataforma tecnológica e a integração dos pagamentos é aspeto crítico.	O João tinha presente casos recentes em que um serviço de suporte e atendimento mais eficaz pode fazer a diferença entre ganhar ou perder um grande comerciante ou um grande integrador.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	"Portanto, sistema integrado vai ser o único método de fidelização. Que permite aos clientes manterem-se ligados ali a um acquirer"	Que o elevado nível concorrencial, com players nacionais e globais, vai tender a destruir valor e a eliminar soluções de pagamento mais tradicionais e de menor valor acrescentado e que um aspecto de fidelização/retenção passa exatamente por ter gateways de pagamento integrados com as soluções de gestão de negócio que para além do pagamento acrescentem valor adicional.	Reter que em mercados mais maduros e evoluídos existe uma tendência para concentrar o negócio dos pagamentos em players globais e de grande dimensão e com grande capacidade de investimento
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	"A democratização no pequeno comércio ainda não aconteceu. Ainda não aconteceu. Eu acho que aconteceram coisas importantes, contactless e integrações. Estas formas fáceis de pagar ninguém pensa no Uber ou no ns, ou, tenho 200 aplicações a ninguém pensa nestas 200 aplicações"	Que existe ainda uma enorme fatia (na ordem dos 50%) de transações financeiras que ainda são concretizadas com recurso a dinheiro físico e que integração dos pagamentos, tipo uber, de forma seamless nesses negócios serão uma das tendências nos próximos anos	A transição de grande parte destas transações em cash (pequeno negócio) para o comércio online irá facilitar esta alteração abrindo ali espaço para a captação de um grande volume de pagamentos nos próximos anos
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	"Eu tentei vender um S&P500 no domingo passado, um café que não tem nada. Pá as pessoas não estão nem ali por causa das outras razões, todas físicas e companhia limitada. Acho que é um Tema muito, mas ali uma resistência."	Que são necessárias alterações fiscais e até regulamentares que incentivem a democratização dos pagamentos e não impeçam este movimento porque a aceitação de pagamentos aumenta a carga fiscal dos negócios em particular dos pequenos negócios. A possibilidade da obrigatoriedade de todos os negócios aceitarem um meio de pagamento digital também pode dar aqui uma ajuda nesta transição para pagamentos digitais.	A fuga aos impostos e a falta de literacia financeira são um grave problema de nosso tecido empresarial que afeta esta evolução para os pagamentos digitais mas não só
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	"O caminho é parcerias para mim é e por isso nós criamos uma aqui. (...) tem que estar Values added services e tem que entregar valor acrescentado ao cliente"	Que os acquires tem que se reinventar e trazer aos seus clientes, os comerciantes, um pacote de valor acrescentado que vai muito para além da simples aceitação de pagamento que já o não diferencia nem justifica a receita e a rentabilidade de outros. Portanto os acquires vão ter de apostar fortemente em parcerias e apoiar o valor acrescentado desses parceiros na abordagem e na oferta que levam aos seus clientes.	Hoje já é uma realidade em setores como a restauração e a hotelaria entre outros
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?	"A Unicre já tentou internacionalização desde 2014 ou 13. Bem recorde. Que fez ISTO com o parceiro sucessivos e basicamente fez ali uma pequena coisa que foi follow the customer (...) não houve aqui objectividade por múltiplas razões"	A internacionalização é um movimento estratégico e muito arriescado para qualquer organização e tem de ser uma aposta séria, consistente e objetiva. A Unicre seguiu e recomenda a opção de internacionalizar suportando atuais comerciantes ou parceiros a atuar em Portugal e a segui-los nos respetivos processos de internacionalização"	
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	"Porque o mercado português é pequeno? Porque não é? (...) Mas o nível de ocupação do mercado também é brutal, não é? Nós não temos visto ISTO, a ocupação e a entrada de players"	Para além de ser um mercado pequeno e muito limitado em termos de crescimento está a ser ocupado cada vez mais por grandes players internacionais, como o Commerce Global Payments, a Getnet, Stripe, Adyen, Revolut etc. Portanto a alternativa são claras: diversificar e internacionalizar	
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"Portanto, recorrendo a parcerias com o advento das fintech e coisas do género, nós conseguimos fazer melhor. E eu vejo a mesma coisa para a internacionalização, "	As parcerias com empresas tecnológicas são igualmente uma opção eficaz porque o acquirer acrescenta para além das soluções de pagamento uma estrutura sólida e de confiança bem como o acesso ao setor financeiro	
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"A nós não temos nem tamanho nem o capital para poder fazer isso, OK, então posso fazê-lo da mesma forma eficiente, com retorno eficaz? Se eu fizer as parcerias corretas nestes países?"	A maior parte das empresas de pagamento nacionais não tem a capacidade de investimento, que a SIBS tem por exemplo, para se internacionalizar por aquisição de empresas nesses países mas devem priorizar a opção por parcerias nesses países.	
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	"O SDK com todos os métodos de pagamento integrados no Android ou num telemóvel? Não é para nós. Está muito claro que é e é uma caixa-preta certificada PCI dos que qualquer pessoa se pode integrar e, portanto, Se Eu conseguia facilitar ISTO NOS meios. De negócio daqueles clientes? Eu acho que esta estratégia que estamos a seguir. Com a os 2 grandes parceiros e agora, eventualmente o terceiro. Só pode ser uma estratégia ganhadora, porque é de baixo risco. E de alto potencial	A evolução para soluções de pagamento "embedded" nas cadeias de valor e em particular nas aplicações e sistemas de gestão de negócio e venda ao consumidor serão uma tendência e uma oportunidade a explorar. A grande aposta da unicre é na sua aplicação de pagamento que pode ser descarregada para telemóveis e a ser integrada com as outras APIs ou então através de SDK com outras plataformas como por exemplo máquinas de vending etc.	
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"Na Europa o passaporte europeu não é é claramente a forma de podermos prestar serviços em qualquer país pedindo para transporte, não é? Nós decidimos fazer Espanha seguir, decidimos fazer Áustria. Agora decidimos fazer a Itália EE foi pedir o passaporte. Então autorizado a prestar serviços e portanto, por isso é que os outros estão e também é fácil. "	A regulação europeia tem forçado e regulado muito para facilitar a abertura do mercado de pagamentos, baixar as barreiras à entrada e a adoção de pagamentos digitais e incentivado livre concorrência e a introdução do passaporte e a limitação das fees que podem ser cobradas muito tempo atrás para permitir hoje é fácil aceitar pagamentos em qualquer país europeu mas isso tb facilita a entrada de concorrentes	Ou seja a regulação europeia de abertura e aumento de livre concorrência é uma faca de dois gumes, facilita a internacionalização mas tb facilita, às vezes ainda mais dependendo do regulador local atual, a entrada de concorrentes no mercado doméstico
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"A VISA, por exemplo, ao comprar a Cybersource e a dar-te o apoio via cybersource, está-te a facilitar a vida está a facilitar a vida para a internacionalização. O acordo da visa com a CECA Bank está a facilitar a internacionalização e a multi moeda e consegue fazer ali o clearing e o settlement. E se precisas de apoio, eles estão disponíveis.	As empresas VISA e Mastercard bem com outras como a UPI, Discover etc., estão a criar todas as condições para aproveitarem e surfarem a digitalização das economias em geral pois sabem que isso potencia em muito a sua presença e a rentabilidade e ao nível de criarem barreiras à entrada de meios de pagamento alternativos, exemplo account-to-account, optam por desenvolver essas capacidades internamente ou na maioria das vezes adquirirem empresas que já o fazem, como foi o caso da VISA que adquiriu a TINK, líder mundial no openm banking, e a Cybersource, gateway de pagamentos.	
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"A única, a única coisa que eu vejo mais complexa no mercado europeu é as paíes que não aderiram ao euro. É como nós não temos suporte, nós não é o processador principal processador, não tem suporte multi moeda"	A opção por internacionalizar com suporte do processador local pode estar limitada, se bem que mesmo a SIBS está a endergar este problema na sua estratégia de internacionalização adquirindo empresas e competências em outras geografias.	
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	"E a regulamentação dos schemes que que às vezes é mais importante que a Europeia, também não está a criar entrave nenhum"	Os Payment Schemes, como VISA e MASTERCARD, tem acompanhado a ajustado a estratégia a uma abertura dos mercados e feito evoluir os seus sistemas e as suas regras para incrementar a adoção de pagamentos eletrónicos e poder suportar os diversos players em diversos desafios de crescimento.	
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impacto no setor de acquiring?	"a Tokenização vai acontecer exatamente a mesma coisa vai ser determinante alocado não me lembrei disso, mas AA. Vai ser a tokenização mais do que as outras conversas, todas da hiper personalização "	A tokenização é a grande aposta do setor em particular dos payment schemes que, ameaçados pela fraude e peas big-techs, estão a desenvolver tecnologia para impulsionar esta escala global a adoção de tokenização de pagamentos que aumentam muito a segurança dos pagamentos e facilitam os pagamentos sem cartão para o cliente ou o comerciante e estarem na posse do cartão de pagamento nem dos dados desses cartões que limitam muitas transações. O Token evita a troca de dados de cartão ao mesmo tempo que estabelece uma ligação entre aquele comerciante e o card-holder que não pode ser usada em qq outra situação ou comerciante, aumentando pois em muito a segurança.	Formas de pagamento como o "apple pay" e "google pay" são cada vez mais a opção de pagamento das novas gerações e isso ameaça inclusive o surgimento de meios de pagamento alternativos dominados por estas big-techs. A tokenização a par de introdução do wallet "click-to-pay" promoveia pelos payment schemes em conjunto é uma tentativa de resposta que, admito, tardia
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	"A as nossas soluções de e-commerce e a forma como as integramos são muito elegantes (...) Percebo que eu paguei MBWay uma vez ou 2 vezes. Agora acabei de escolher o produto pronto, já está aqui e tal não perca mais tempo a sério. "	Os meios de pagamentos tem de aproveitar as capacidades tecnológicas disponíveis, incluindo a Inteligência Artificial, para se tornarem seamless (transparentes) e facilitarem a jornada de compra e de pagamento do consumidor minimizando qqr atrito no momento de pagamento.	
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	"nós estamos a desenharmos uma parceria com um processador Internacional. Que também pode ser acquiring Internacional em qualquer país, praticamente o mundo. "	A opção por parcerias com concorrentes de maior dimensão, para que se possa dar resposta ao desafio de internacionalização incluindo para países mais distantes e para dar resposta a clientes que tem presença global.	
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	"A VISA, por exemplo, ao comprar a Cybersource e a dar-te o apoio via cybersource"	Através da aquisição de empresas que são ou ameaçam ser líderes em determinada área de competência. A VISA e a MASTERCARD e os restantes payment schemes tem uma capacidade de investimento gigante e sentem que está é a opção mais célere para dar resposta a ameaças eminentes como sejam as soluções de pagamento locais (Multibanco por exemplo) quem em algumas geografias como na Ásia são maiores que os próprios payment schemes internacionais	
V	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"O Tema da venda de serviços está mais ou menos regulamentado e funciona por muito bem na Europa, por que eu nisto o nosso modelo neste momento muito focado na Europa. (...) Ainda tem aqui um caminho a fazer, mas não é inibidor ainda Hoje"	Considera que em particular na Europa a regulação sendo pesada é muito forte e sólida e que isto permite processos de internacionalização sólidos apesar de um pouco burocráticos e mais. Ainda assim a regulação é um aspecto positivo na medida em que diminui o risco das opções de internacionalização.	
V	Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionais?	"E a regulamentação dos schemes que que às vezes é mais importante que a Europeia, também não está a criar entrave nenhum."	Os Payment Schemes tem uma história de regulação própria muito sólida e colaboraram entre si para melhorar as soluções de pagamento seja do ponto de vista de funcionalidade, segurança ou estabilidade tendo um impacto positivo	
V	Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	"Do Reporting fiscal para todos os países. Por acaso foi uma solução smart a. E é caso dos bancos, que tem que reportar depósitos, rendimentos para todos os clientes estrangeiros e por isso é que a Malta já não dá ao abrir contas em Londres "	Considera que o modelo europeu facilita bastante o reporting e os processos de know your customer. Outras geografias não é tão fácil	
VI	Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"Estamos a ter sorte porque temos um parceiro Internacional que NOS está a trazer parceiros, (...) Faz a. Um anúncio Na Na Web fez um anúncio na Web performance. Performance marketing muito dirigido AAA gestores de empresas financeiras com pequena inquérito e correu isso e teve 130 leads"	As parcerias são fundamentais como já referido anteriormente, especialmente se com parceiros que estão comprometidos com o crescimento do negócio e não apenas com a entrega de soluções tecnológicas.	
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	"consideramos que a parceria estratégica nas parcerias tem que ter ali um bom suporte. No legal é bem bem apoiados para para poder escrever bem a estes acordos e depois no servicing no servicing"	Os parceiros locais são fundamentais para garantirem acesso a clientes mas acima de tudo a garantirem eficácia na vertente de compliance e serviço, pq várias vezes foi referido que é muito forte, se torna quase impossível esta internacionalização	Reconheceu que sem uma presença local é muito difícil, especialmente em países onde a defesa do que é local é muito forte, se torna quase impossível o crescimento sustentado

ANIPE

	Tópico	Pergunta	Resposta	Interpretação resposta
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	Acho que o que o mercado (de acquiring) há 10 anos estava muito pouco fragmentado. Tu tinhas as multinacionais, nomeadamente a Visa, a Mastercard e a Amex. Os países locais, da União Europeia, alguns tinham esquemas locais muito fortes, numa posição quase que de hegemonia.	Nos últimos 10 anos o mercado de acquiring era pouco fragmentado, com predominância das 3 IPS, Visa, Mastercard e AMEX, e esquemas de pagamento locais muito fortes dentro da União Europeia.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	O mercado vai abrir. Eu acho que vai haver uma alteração nos próximos 5 anos significativa, estratégica, das grandes empresas do setor.	Previsão para maior abertura do mercado de acquiring nos próximos anos em Portugal.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	A China começa a emergir, já há 15 anos com o Alipay, como um mercado de pagamentos completamente disruptivo, em que se abatem as fronteiras entre o que é o esquema, o que é o acquirer, e inclusive o que é os processadores. E a China assume-se então como um grande mercado de pagamentos.	Desapuro do mercado de pagamentos liderado pela China, com desaparecimento das fronteiras até existentes, entre o que é o esquema, o que é o acquirer, e inclusive o que é os processadores.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas prioridades para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	Europa, que pela sua fragmentação e alguns paradigmas extremamente ultrapassados, está, não só nos pagamentos, mas especialmente nos pagamentos, está a ficar muito para trás. Acquires até à data o que fazem é mais revenda de produtos de pagamento de outras entidades. E portanto, na verdade, esta situação prejudica também o surgimento de Acquires e a União Europeia.	Em termos de pagamentos eletrónicos, a Europa está a ficar ultrapassada. Verifica-se a falta de inovação tecnológica por parte dos acquires Europeus.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Qual é a principal dificuldade que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	E a verdade é que o negócio da Visa e da Mastercard já está relativamente estável, eu não posso dizer que não decresceu, e aparece uma série de acquires de PIX.	Aparecimento de novos esquemas e novos meios de pagamento poderá desromper o negócio da Visa e da Mastercard, mas ainda não o faz.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Já considero a internacionalização na estratégia da sua empresa?	Para Portugal desajo um futuro grande, brilhante e de internacionalização 3 SIBS. Acho que a SIBS tem muito para dar nessas cartas, nessa frente. ...abandonando tudo o resto e tentando processar a nível europeu o máximo possível.	Tem uma visão otimista em relação ao potencial de internacionalização dos payment providers portugueses. No caso específico da SIBS, é aconselhável focar-se num só serviço, o de processamento, como aposta para internacionalização na Europa.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	Parece-me que estes sub-acquires vão ter realmente de ser criativos e de procurar fora de portas a solução para o negócio deles. Para o sub-acquires, a única solução de sobrevivência é sair de Portugal.	A internacionalização para os sub-acquires é uma obrigatoriedade para garantir a sua sobrevivência e crescimento.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Eu acho que os esquemas, os acquires, os processos para procurar cada um especializar-se num nicho onde realmente são fortes, onde realmente são muito bons, para levar esses serviços para fora.	Os acquires devem adotar uma estratégia de internacionalização via especialização nos nichos específicos, onde apresentam uma proposta de valor mais atrativa.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Cada Estado-Membro que optar por fazer o unbundling (Espanha, França, Bélgica, Alemanha, Holanda), dando condições às incumbentes para assumir o papel de líder do mercado e se ficar naquilo que é realmente bom.	Verifica-se um movimento de unbundling dentro de alguns países Europeus, nomeadamente Espanha, França, Bélgica, Alemanha, Holanda. Este movimento permitirá aos incumbentes especializarem-se e tornarem-se mais competitivos.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Um serviço de pagamento como o PIX. O que é que custa a uma empresa como uma Unice, um sub-acquirer em Portugal, usar a licença para fazer o passaporte em live prestação de serviço e cobrar uma portagens com a sua licença de acquiring por cada processamento que é feito? Estes vêm com a licença de acquiring do Brasil e a plataforma de e-commerce já feita.	Possibilidade de internacionalizar o negócio de acquiring, integrando-se com o PIX brasileiro.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Portugal, a única vantagem competitiva que tem hoje, e que a nível tecnológico pode de alguma forma revelar-se, tem a ver com o facto de que é uma economia, médio-pequena, aberta, que pode fruto do acaso, tem uma afinidade cultural única com o terceiro maior mercado de pagamentos do mundo, que é o Brasil. E eu acho que os acquires portugueses vão ter de se tornar a mídia praço para gerar o tal volume e a tal massa crítica em agregadores.	Uma afinidade cultural entre Portugal e Brasil, é uma potencial vantagem para internacionalização dos acquires nacionais, que poderão ganhar uma massa crítica nesse mercado.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	O nosso (Portuguesa) tecido económico é um tecido extremamente débil. Isso acaba por ser um handicap comparativamente a outros países. Porque justamente se tu tiveres uma base de empresas sólidas no teu estado-membro base, essas mesmas empresas vão-se espalhar para outras geografias, vão-se internacionalizar, os pagamentos também ajudam.	Os acquires portugueses não conseguem beneficiar da internacionalização em parceria com as empresas/comerciantes nacionais, porque o tecido empresarial português é débil. Ao contrário da Europa, e existem poucas empresas nacionais que internacionalizam.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Uma falta crónica de capital em Portugal. Não é só o acesso ao capital, mas é muito também a debilitação do lucro...isto cria um problema grave na hora de pagar rondas de investimento. Os pagamentos estão vedados o acesso aos fundos europeus.	As empresas do setor de pagamentos em Portugal estão com enorme dificuldade para captarem financiamento, limitando a sua capacidade de investimento para levarem a cabo uma expansão internacional.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Mesmo que de hoje para amanhã tu tiveres 20 empresas novas a surgir, tu las buscar o talento aonde? Não há. Pessoas realmente boas nisso, contam-se pelos dedos das duas mãos. E isso é um problema que também afeta as empresas.	Falta no mercado Português de mão de obra qualificada e com conhecimento aprofundado do negócio de acquiring, limita o potencial de crescimento e internacionalização.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Os acquires tem um problema, é que no mercado interno, não se conseguem desenvolver o suficiente para dar o passo para fora.	Os acquires nacionais têm muitas dificuldades em ganhar escala em Portugal, devido ao tamanho do mercado interno, o que impede o seu processo de internacionalização.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	Temos duas empresas omnipresentes no mundo, que são a Visa, uma dimensão muito maior, e a Mastercard, como esquemas que qualquer que patrocinam determinados 4, 5 grupos multinacionais muito grandes. Há uma concentração cada vez maior.	As payment schemes como a Visa e Mastercard aumentam a concentração no mercado de acquiring, patrocinando alguns grupos de acquiring multinacionais de grande dimensão.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	Há um movimento agora na Europa, claro, para criar uma espécie de standard pan-europeu para o que seria um embrão de esquema. Al haverá oportunidades seguramente grandes. Mas depende da transposição regulatória que cada país fizer e lá está, do tal paradigma que cada país poderá ter. O EuroDigital não mais é do que uma tentativa de criar um esquema pan-europeu.	A criação de um esquema de pagamentos pan-europeu como o Euro Digital, irá trazer grandes oportunidades para os acquires. Essas oportunidades vão depender da transposição das normas dentro de cada país.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	Eu acho que o que está a passar com a tentativa de criar uma espécie de cooperativa no sul da Europa, entre o BISUM, o Telebanco e o MBWay, é algo relativamente bem feito. MB Way tem capacidade de fazer crescer a presença do scheme na Europa e fazer parte, quem sabe de futuro, de uma cooperativa de cooperativas.	A cooperação entre as wallets Europeias de pagamentos instantâneas está a evoluir para uma cooperativa de cooperativas. Neste contexto, a wallet Portuguesa MBWay vem bom potencial para internacionalização.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	Há um movimento imparável, que é o movimento do e-commerce, e é por aí onde os paradigmas anteriores não vão sobreviver. Nós estamos a falar de pagamentos como Google Pay e Apple Pay.	A expansão do e-commerce e principalmente das wallets Google Pay e Apple Pay veio bom para ficar e irá mudar os velhos paradigmas no setor de pagamentos.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	As plataformas que não dependem tanto de conta bancária, dependem mais de uma Wallet, de um aparelho da universalidade, da omnipresença do TecPay, vão definir o futuro. Tecnologicamente, Portugal tem de investir no switching, não só de processadores de cartões, mas no switching de pagamentos em geral. O Acquirer vai ter de se dedicar a uma só coisa que é ter conteúdo e inovação com a maior universalidade possível para dispositivos.	As tecnologias de futuro nos pagamentos e no acquiring serão as plataformas de switching universais e omnipresentes, aplicadas ao meio de pagamento e aos aparelhos utilizados.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	Os terminais é uma questão de tempo para morrer. Portanto o e-commerce, é a arena. Quem tiver mais funções com o maior compatibilidade.	Terminais físicos serão substituídos pelas soluções digitais para e-commerce com maior número de funções e compatibilidade.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	Nós a nível de tecnologia e de inovação cá estamos tão atrasados.	Verifica-se um atraso dos acquires portugueses em termos de tecnologia e inovação.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	n.a.	n.a.
V	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	As leis que têm vindo a emanar e regulações e o Euro Digital como uma tentativa de ganhar alguma soberania a nível de infraestruturas de pagamentos, que a meu ver deveria ser feito ao contrário, criar incentivos e não forçar administrativamente a criação, está a ficar numa situação em que claramente a nível de inovação está a ficar atrás.	A regulação Europeia a nível de pagamentos, nomeadamente o Euro Digital, estão a ter impacto negativo na inovação em pagamentos, com excepção de alguns países como Espanha, França, Alemanha e os países nórdicos.
V	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Tens um enquadramento jurídico no setor de pagamentos com mais de 100 regulações, entre regulamentos, diretivas, leis, decretos de lei, artigos do Banco de Portugal, instrução e cartas circulares. Quem vai investir põe-se a pensar, põe-se a pensar, mas eu tenho que ter 10 mil páginas de leis para cumprir com o enquadramento jurídico? Um acquirer em Portugal não concorre com as mesmas leis.	O elevado peso da regulamentação em Portugal coloca mais pressão nos acquires, afastando os potenciais investidores deste setor e dificultando o processo de internacionalização.
V	Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	n.a.	n.a.
V	Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	As idiosincrasias locais com standard dispares. Regras diferentes para cada país, porque a verdade é que tu para fazeres acquiring em Portugal, para pedires uma licença de aquisição, não é igual a pedires na Lituânia ou Holanda.	Existem standards regulamentares dispares dentro da Europa, fazendo com que o licenciamento e a prática do negócio/acquiring num determinado país seja mais fácil ou difícil do que noutro.
VI	Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	n.a.	As parcerias sendo possíveis serão muito benéficas para a internacionalização dos acquires.
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	Uma coisa que a SIBS tem feito ultimamente é estar presente nas associações europeias, nas associações mundiais, ter gente no bordo, sempre com uma posição diferente. A posição é de abrir, conhecer, entrar, bater. Esse tipo de parcerias com associações, com aceleradores de Fintechs, com aceleradores de inovação na grande finança, é o que no final do dia vai abrir portas para, por exemplo, rondas de investimento.	A parceria com as associações e working groups europeus poderá abrir portas para internacionalização e até atrair capital necessário.
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	Isto para dizer que em Portugal haver um acquirer com uma visão estratégica para perceber que se tem de colar estas grandes empresas já há PSFs, ou seja, fornecedores tecnológicos com acquires internacionais. Não há acquires nacionais. Deveria haver. Portanto, não há essa lógica de cluster, de cooperação. Claramente criar clusters com os merchants, o	Os acquires nacionais poderiam aproveitar parcerias com os grandes comerciantes nacionais, internacionalizando-se em conjunto, mas não o fazem, pois não existe em Portugal uma lógica de cooperação entre os acquires nacionais e os grandes grupos empresariais.
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	Uma Unice, e uma EasyPay compram uma empresa que aparece com uma solução inovadora de 100 mil, pagam a empresa e dizem que vai fazer um showcase, acelerador de Fintechs para a Mastercard, acelerador de Fintechs para a Visa, a Unicorn Factory para a França, da Itália, da Holanda.	Investimento em parcerias com as Fintechs, inclusive por via de MBA, poderá abrir portas para entrar em alguns mercados via hype da Fintech.

Anexos

SONAE

Tópico	Pergunta	Resposta	Interpretação resposta
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	o mercado se tem tornado nos últimos anos mais competitivo. Há muito mais empresas a aparecerem no mercado a disponibilizarem as suas soluções" "veio trazer esta necessidade de ter um produto e fazer evoluir o próprio esquema doméstico, o multibanco"	Com novos players veio maior competição e inovação. Veio a necessidade de evoluir o esquema domestico Multibanco.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	regulação com a PSD2 e do Passaporte Europeu	O aparecimento das normas de regulação como a PSD2 e do Passaporte Europeu apareceu maior concorrência, maior facilidade de entrar nos mercados.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	aumento do turismo com a maior procura dos clientes não residentes a tentarem usar os seus cartões	Aumento de clientes internacionais com os seus cartões domésticos exige uma evolução tecnológica e uma maior inovação nas soluções que os acquirers oferecem.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	inovação e a concorrência são, de facto, um bocadinho relacionadas, mas são os grandes diferenciadores no mercado	Inovação e a concorrência, que geram diferenciação no mercado.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	Também cada vez mais tentamos pôr mais barreiras a fraudes, mas temos mais tipologias de fraude, mais rápidas. O crescimento online potenciou em muito essa evolução da fraude	Crescimento dos pagamentos online aumentaram os níveis e a sofisticação da fraude.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	Os próprios meios de pagamento domésticos conseguiram acompanhar essa evolução e continuassem a proteger um bocadinho aquilo que era a diferenciação.	Diferenciação através de evolução dos meios de pagamento domésticos nos diferentes mercados.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	Em relação ao account-to-account, e aqui numa opinião muito pessoal, eu acho que o account-to-account é o futuro. Acho que todos os pagamentos terão que ser imediatos e quando falo em pagamentos estou a incluir devoluções.	Account to account é o futuro dos pagamentos, incluindo as devoluções.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	"... sentir esse nível de inovação e expertise e também flexibilidade para saberem a melhor forma de o colocar, quer tecnicamente, quer em termos de compliance"	Inovação, expertise e flexibilidade em termos técnicos e de compliance.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	"O modelo tradicional de eu vou, pago com um cartão, já não funciona."	Os pagamentos tradicionais com cartão estão a perder relevância, levando a crescente adopção de pagamentos digitais.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	"Um dia ou dois dias para fazer os settlements... Isso já não existe."	necessidade de pagamentos em tempo real
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	"O account-to-account é o futuro... eu acho que a Visa e a Mastercard já perceberam que têm um problema e estão a trabalhar para o resolver."	account to account é a tendência futura, mas representam uma ameaça para a VISA e Mastercard.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?	"A Sonae tentou levar os parceiros com quem já trabalhava em Portugal para o novo mercado, o que simplificou a transição."	Sim, a Sonae já está a internacionalizar e tentou levar consigo parceiros nacionais.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"A outra via, que nós até temos explorado mais agora, é a aquisição de empresas."	Estão a explorar internacionalização via aquisição de empresas no exterior (M&A)
Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	n.a	n.a
Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	n.a.	n.a.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Aprendizagens que alguns mercados vão dando até ao nível de mitigação de fraude e de meio de pagamentos domésticos."	Aproveitamento de Conhecimento sobre Tecnologias e Fraude
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"Está-se em alguns países em que tenha meios de pagamento específicos... ajuda a ser first mover noutro país.	Capacidade de Ser Primeiro, Mover-se em Novos Mercados
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"Portanto, acho que estar em alguns países com meios de pagamento específicos ajuda na inovação noutros mercados."	A experiência de trabalhar com diferentes métodos de pagamento em mercados distintos permite à empresa adaptar rapidamente as suas ofertas a cada país
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"Lá (nos países nórdicos) estão a começar a discutir se devem obrigar a aceitação de dinheiro... quase ninguém paga com dinheiro."	o uso de dinheiro físico está a diminuir, o que favorece as empresas de acquiring focadas em pagamentos digitais.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"O Euro Digital pode ser uma ótima ferramenta para acelerar o account-to-account e todas as experiências digitais com maior segurança."	Apoio da União Europeia em iniciativas como o Euro Digital, que irá acelerar os pagamentos account to account.
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	"Apple Pay consegue criar um scheme próprio e não precisa de uma Visa ou Mastercard para nada."	Os grandes players tecnológicos como a ApplePay e GooglePay representam uma ameaça para as payment schemes, obrigando a inovação por parte dos schemes
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	"Acredito que o plástico, os cartões em plástico, vão acabar muito mais rápido que o dinheiro."	- O pagamento tradicional com cartão (plástico) está a diminuir rapidamente e as IPS estão a investir nas soluções de pagamentos digitais.
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	"A Visa e a Mastercard já perceberam que o modelo atual não vai continuar... mas estão a lançar soluções que são flexíveis para integrar dentro das experiências que sejam necessárias, quer no mundo físico, quer no online."	Visa e Mastercard estão a investir nas soluções tecnológicas flexíveis e globais, ajudando na integração dos acquirers para diferentes mercados.
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	"A Visa e a Mastercard estão a tentar acompanhar o ritmo, lançando soluções aos próprios de account-to-account e focando-se na prevenção de fraude."	Investimento por parte da Visa e da Mastercard nas soluções próprias de account-to-account e antifraude.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acq	"O contactless, como um todo, não só em cartões, mas quando falamos em pagar por NFC com o telemóvel, com o relógio, mudou muito o mercado."	pagamentos contactless com tecnologia NFC em cartão, nos smartphones e nos wearables.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acq	"A tokenização mudou muito o mercado e permite uma capacidade de experiências e de adaptação à experiência do cliente."	Tokenização com capacidade para melhorar a experiência de cliente.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	n.a	n.a
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	"A inovação é sempre muito importante. Conseguir acompanhar aqui o nível de inovação, as coisas que vão aparecendo, e estar sempre um passo à frente."	Foco na inovação e flexibilidade tecnológica, tentando antecipar as as inovações tecnológicas.
Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"A PSD2 e o Passaporte Europeu facilitaram muito a entrada de players internacionais."	Harmonização da regulação com a introdução do PSD2 e do passaporte europeu torna-se uma vantagem.
Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"Se falamos em mercados como os Estados Unidos ou UK, há desafios diferentes."	fora da EU é mais desafiante
Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	estão a apostar em prevenção de fraude, não só nos cartões, mas tentando englobar tudo o que é pagamentos no mundo financeiro."	As payment schemes apostam nas normas de segurança e antifraude
Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	"Há também alguns desafios em termos de preço e de taxas cobradas pelos schemes, que podem afetar a competitividade das empresas de acquiring."	As interchange fees das marcas internacionais afetam a competitividade das empresas de acquiring.
Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	n.a	n.a
Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	n.a	n.a
Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	n.a	n.a

MASTERCARD

	Tópico	Pergunta	Resposta	Interpretação resposta
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	"O boom da Amazon, mas o boom das marcas chinesas [...] AliExpress, Temus e Shein, [...] passamos para uma fase em que tudo o que são serviços globais passam a ser mais importantes."	mercado a crescer passa a ser global, mudança de comportamento do consumidor
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	"Mudamos então de um mercado em que os serviços domésticos eram mais do que suficientes para passarmos para uma fase em que tudo o que são serviços globais passam a ser mais importantes"	adaptação tecnológica e inovação no mercado
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	"o grande desafio é... Estamos a entrar num mercado onde tens que estar constantemente a investir em inovação e em novas features."	existe uma necessidade constante de inovação
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	"De repente começa a competir com outro tipo de players que têm mais facilidade de investir."	competição com grandes players
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	"Os acquirers que vão para além do merchant, os acquirers que estão preocupados com o cliente [...] são os que têm mostrado mais perspetivas de crescimento."	manutenção de relevância e diferenciação
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	"Quanto mais estas soluções estiverem todas embebidas, mais vai expor o crescimento do comércio. E com isso, do crescimento dos acquirers." Quanto mais um acquiring conseguir oferecer este tipo de experiência, mais relevante se vai tornar. E eu acho que para isto, a tokenização, agora falando em tecnologia particularmente, vai ser super importante	Maiores integração de tecnologia e personalização - tendo o tokenização um papel essencial
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	"Tudo o que seja conta a conta vai ter um potencial imenso de crescer."	oferece menores custos e maior eficiência
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	Os payment schemes já deixaram de se especializar apenas na solução de pagamento tradicional e passaram para outros níveis de serviço."	as empresas de acquiring tem de inovar e a integram essas novas soluções nos seus serviços.
	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	"No caso dos Payment Schemes, este movimento dessa internacionalização e de facilidade de cross-border é uma grande oportunidade, mas também um desafio."	As empresas de acquiring tem de se adaptar através de parcerias ou integrando esses sistemas regionais nas suas ofertas.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?	"De repente começa a competir com outro tipo de players que têm mais facilidade de investir."	sim a empresa tem-se internacionalizado
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	"Este tipo de movimentos são provavelmente os movimentos que são interessantes serem feitos por players [...] quando tentam dar o salto para fora estão muito atrasados, e para acompanhar fazem aquisições muito estratégicas."	facilidades na sequência das parcerias e aquisição de outras empresas
	Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	"Os acquirers que são nacionais, ou que eram mais do que nacionais [...] deixaram de ser tão preocupados com o providenciar de um serviço doméstico, para passar a providenciar um serviço que pudessem ser de âmbito internacional."	Necessidade de oferecer soluções globais aos comerciantes
	Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	"Passamos para uma fase em que tudo o que são serviços globais passam a ser mais importantes."	mudança comportamento do consumidor
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"A SIBS quando adquire a Paytel é exatamente para ganhar balanço num novo mercado, ganha clientes porque já vem com esta empresa, mas ao mesmo tempo ganha uma força de operacionalização e de no fundo, poder ter mais relevância no mercado."	aquisição de empresas locais para ganhar relevância rapidamente
	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"A Unice sempre foi um player de referência nos rent-a-car [...] tornou-se de tal forma especializada em determinado tipo de segmentos, que as entidades, independentemente de onde estão localizadas, por reconhecerem o know-how específico daquela entidade, procuram esse operador."	especialização de nichos para conquistar clientes em segmentos específicos
	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"Fazer uma parceria com algumas casas de software que elas próprias, por terem essa parceria, se sentissem mais motivadas a experimentar um tipo de mercado."	realização de parcerias estratégicas
	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"Uma outra situação era [...] num formato de consórcio no sentido em que tu formalizas mesmo um acordo comercial e um contrato com direitos e deveres [...] criam sinergias entre si para poderem trabalhar em conjunto e com isso cada uma delas chegar a mais mercados."	criação de consórcios para explorar novos mercados por meio de colaborações formais e sinergias
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"Os acquirers que vão para além do merchant, os acquirers que estão preocupados com o cliente [...] são os acquirers que têm mostrado mais perspetivas de crescimento."	oferecer serviços além dos tradicionais
			"Os consumidores estão cada vez mais disponíveis para comprar os produtos que querem, indiferentemente ... E se estão propensos a fazer aquisições, é bom que haja quais estão por detrás desses sistemas todos, para providenciar os métodos de pagamento."	os consumidores estão receptivos a fazerem compras em sites internacionais. O que também aumenta o comércio global
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"O standardizar-se o serviço. Portanto, onde é que está a margem de inovação ou de diferenciação? Deves ir e dizer, ah ok, mas então são todos iguais, então depois tem que criar fatores de diferenciação. Pois, mas é que às vezes não há espaço para isso, nem sequer há o investimento para isso, ou o que ficou de fora é muito pouco."	podem existir entraves regulatórios
	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"O standardizar-se o serviço. Portanto, onde é que está a margem de inovação ou de diferenciação? Deves ir e dizer, ah ok, mas então são todos iguais, então depois tem que criar fatores de diferenciação. Pois, mas é que às vezes não há espaço para isso, nem sequer há o investimento para isso, ou o que ficou de fora é muito pouco."	a padronização leva a uma limitação de diferenciação
	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"É possível uma internacionalização sem soluções locais como Bizum? Claro que é, mas ao mesmo tempo, se não tiveres os standards locais, isso pode ser uma desvantagem."	é necessário adaptar-se às preferências de cada mercado
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	"... deixaram de especializar na solução de pagamento tradicional e já passaram por outros níveis de serviço, também podem elas próprias crescer a nível da oferta."	Os payment schemes, não estão limitados a processar pagamentos. Oferecem serviços adicionais (marketing, sustentabilidade e fidelização, ampliando seu papel)
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	"Os acquirers recorrem à Mastercard para saber quais são as últimas tendências e novidades para integrarem nos seus serviços."	os acquirers introduzem as novidades nos seus serviços
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	"O facto de os negócios serem cada vez mais globais e vastos do ponto de vista da oferta permite que empresas como a Mastercard [...] cresçam a nível da oferta."	facilitação de internacionalização
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	Esse é que é o elemento da base, que é a visibilidade que temos sobre uma panóplia diversa de dados, em vários países, de várias culturas, de várias formas de atuação, de tirar esse tipo de conclusões que são interessantes."	fornecer dados e soluções que ajudem na internacionalização
	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	"Se uma Unice amanhã gostava de investir muito em Espanha, se se deveria sentar com uma Bizum, devia."	Apesar de fornecerem suporte podem dificultar a entrada ao exigir que os acquirers adaptem seus serviços a soluções locais
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm	"Aquilo que nós dizemos como tokenização vai ser, sem dúvida, a grande diferença." "No mercado digital, vai ser dos maiores desbloqueadores de, no fundo, de tu tornares-te um acquirer que é internacional ou que é nacional."	a tokenização é um grande impulsionador do mercado digital
			Tudo o que seja conta a conta vai ter um potencial imenso de crescer. Mas o que vai ser mais importante, honestamente, é a forma como isso chega ao utilizador."	uma maior adesão aos pagamentos digitais
			"A tecnologia de tokenização vai permitir que as pessoas não se preocupem com a segurança."	o consumidor passa a sentir-se mais seguro nas suas compras on-line
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	"Os acquirers que vão para além do merchant, os acquirers que estão preocupados com o cliente [...] são os acquirers que têm mostrado mais perspetivas de crescimento."	o seu serviço vai para além do pagamento tradicional
			"Tornares o sistema tão embebido nele próprio, que o consumidor, independentemente de estar na loja física ou na app, tem a mesma experiência de pagamento."	personalizam a experiência de pagamento quer seja pagamento digital ou físico para diferentes segmentos de clientes
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	"Ultrapassar o tema da segurança vai ser fundamental e este tipo de tecnologias vão ser as mais críticas."	inovação contínua em segurança
			"Aquilo que nós assistimos no contactless no mercado físico, passar a ser um standard no mercado digital, vai ser dos maiores desbloqueadores."	inovação nos pagamentos contactless
V	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"A regulação estar aberta tem facilitado muito a movimentação de operadores de mercado para mercado, inclusive o tema da internacionalização provavelmente não seria tão fácil ou tão viável se não existisse este contexto."	facilita a entrada em novos mercados
			"A regulação e a compliance podem ser um agente promotor destas internacionalizações, mas por outro lado podem criar desafios."	as empresas tem de ajustar os sistemas o que tem custos e exige planeamento
V	Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	"Desenvolvemos imensas campanhas para os acquirers oferecerem como já um 'ready to wear' para um comerciante adquirir."	ajudam no cumprimento das regras de segurança e compliance
V	Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	"A regulação estar aberta tem facilitado muito a movimentação de operadores de mercado para mercado."	Acompanhar as regulamentações locais de cada mercado em que a empresa opera é fundamental
VI	Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"Uma outra situação era [...] num formato de consórcio no sentido em que tu formalizas mesmo um acordo comercial e um contrato com direitos e deveres."	A formação de consórcios entre empresas permite que os acquirers se unam para expandir as suas operações internacionais
			"Fazer uma parceria com algumas casas de software que elas próprias, por terem essa parceria, se sentissem mais motivadas a experimentar um tipo de mercado."	parcerias estratégicas para entrar
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	"Se uma Unice amanhã gostava de investir muito em Espanha, se se deveria sentar com uma Bizum, devia."	Colaborar com parceiros locais, permite que as empresas adaptem os seus serviços para atender às necessidades e preferências do mercado. Isso aumenta a aceitação dos serviços e facilita a penetração no mercado.

SIBS MULTIBANCO

	Tópico	Pergunta	Resposta	Interpretação resposta
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	"O panorama do acquiring em Portugal mudou com a entrada gradual de outros players [...] é um mercado muito competitivo e denso."	O mercado tornou-se competitivo e saturado, com a entrada de players internacionais.
	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	"Hoje, o acquiring fragmentou-se [...] o acquiring, eu acho que a Internet é muito importante, permite difundir sem teres uma expressão comercial muito grande."	Fragmentação do mercado e surgimento da Internet e do comércio digital, vem facilitar a entrada de novos players, que podem operar sem a necessidade de grandes estruturas físicas, abrindo o mercado para mais concorrentes.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	"Hoje, o acquiring fragmentou-se [...] o acquiring, eu acho que a Internet é muito importante, permite difundir sem teres uma expressão comercial muito grande."	Com a digitalização e o crescimento do e-commerce, as empresas de acquiring precisam de se adaptar rapidamente às novas tecnologias.
	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	"Os drives de negócio quer de emissão quer do adquirir foram-se deteriorando por pressão regulatória."	Pressão Regulamentar e Taxas Interbancárias está deterior os drivers de negócio de acquiring.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	"Estes account-to-account podem criar alguma discussão no negócio dos cartões, acquiring de cartões, mas comissão financeira."	As transferências diretas de conta para conta (account-to-account) e os pagamentos instantâneos ganharão relevância, potencialmente competindo com os cartões tradicionais
	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	"Eu acho que é fundamental ter o pacote completo das possibilidades de pagamento em tempo real."	Necessidade para acquirers oferecerem as soluções integradas e completas com uma variedade que crie valor.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	"Temos que inovar e criar coisas criativas com pricing, pode ser também uma questão de integração com software."	Necessidade de inovação Constante, integrações com outros softwares e Novos Modelos de Negócio
	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	"Os drives de negócio quer de emissão quer do adquirir foram-se deteriorando por pressão regulatória."	Um dos maiores desafios é a pressão regulatória, onde os interchange fees foram fortemente regulados.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	"Hoje, o acquiring fragmentou-se [...] a Internet permite difundir sem teres uma expressão comercial muito grande."	Os payment schemes tradicionais enfrentam uma concorrência crescente de fintechs e soluções tecnológicas inovadoras, como as transferências account-to-account e os pagamentos instantâneos.
	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	"As soluções de pagamento têm que ser simples e não criar dificuldades ao pagador."	Os payment schemes tradicionais estão a ser desafiados tem de tornar os pagamentos mais rápidos e eficientes, especialmente no ambiente digital.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?	n.a.	n.a.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	O acquiring fragmentou-se e a unice sobreviveu, até porque foi buscar outras áreas."	A saturação do mercado doméstico leva à procura por novos mercados com maior potencial de crescimento.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	"A Internet é muito importante, permite difundir sem teres uma expressão comercial muito grande."	A tecnologia digital facilita a internacionalização, pois permite que as empresas de acquiring alcancem novos mercados sem depender de uma grande estrutura física local.
	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"Entrar no mercado internacional tem de ser com parceiros locais com diferentes qualidades, mas ser parceiros locais é fundamental."	parcerias locais com bancos, grandes comerciantes ou processadores de pagamentos locais tem sido uma das estratégias mais eficazes.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"Nós comprámos na Roménia o equivalente à SIBS lá [...] Já tem ATMs e faz cartões."	A aquisição de empresas locais que já operam no mercado é uma estratégia eficaz para empresas que pretendem expandir rapidamente.
	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"O comércio digital permite que haja acquirers mais online dirigidos a determinado tipo de segmento."	A digitalização do comércio global permite que as empresas de acquiring expandam para mercados onde o e-commerce está a crescer rapidamente, sem a necessidade de grandes infraestruturas físicas.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"Eu acho que é fundamental ter o pacote completo das possibilidades de pagamento em tempo real."	Adoção de Pagamentos em Tempo Real (real time payments)
	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"A regulação europeia permite, e isso facilita."	A simplificação dos processos regulatórios e regulação Europeia torna mais fácil para empresas de acquiring entrarem e operarem nesses mercados.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"Os drives de negócio quer de emissão quer do adquirir foram-se deteriorando por pressão regulatória."	Pressão regulatória está a forçar as empresas a serem mais inovadoras e eficientes
	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"A percepção de credibilidade pode ser um problema [...] as empresas locais veem as estrangeiras com desconfiança."	Superar barreiras culturais e a desconfiança de empresas locais pode obrigar as empresas a fortalecer as suas alianças com parceiros locais e adaptar seus serviços às preferências culturais e comportamentais de cada mercado.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"Eu acho que as pequenas empresas de acquiring em Portugal, como a EasyPay e EuPago, não têm o músculo financeiro para internacionalizar-se sozinhas."	A falta de recursos financeiros leva à busca de parcerias estratégicas e alianças com players locais, o que pode facilitar a entrada menos arriscada em novos mercados
	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	"... definir a remuneração que o acquirer dá ao emissor, as chamadas interchanges fees."	Embora esses esquemas proporcionem a base para transações seguras e confiáveis, a regulação dessas taxas tem sido um ponto de debate e pressão no setor, especialmente na Europa.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	"Os payment schemes garantem que há uma regra clara entre acquirer e emissor [...] o que traz previsibilidade para o sistema."	Os payment schemes são fundamentais para equilibrar as relações entre emissores (bancos que fornecem cartões) e acquirers (empresas que processam pagamentos), garantindo que as regras de remuneração e a infraestrutura de pagamento estejam claras para todos os participantes.
	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	"Os payment schemes permitem que qualquer comerciante, em qualquer parte do mundo, possa aceitar pagamentos globais, o que é fundamental para o e-commerce."	Os payment schemes reduzem as barreiras técnicas para que acquirers entrem em novos mercados, facilitando a aceitação de cartões de crédito e débito internacionais.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	"O smartphone foi o instrumento mais revolucionário [...] hoje o pagamento móvel é uma realidade crescente."	Os pagamentos via smartphone e carteiras digitais se tornaram uma parte fundamental do ecossistema de pagamentos
	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	"Os account-to-account podem criar alguma discussão no negócio dos cartões [...] o comércio digital permite que haja acquirers mais online."	Os pagamentos instantâneos e os sistemas de pagamentos de conta para conta (account-to-account),
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	"O comerciante quer ter uma coisa que funcione em todas as plataformas de pagamento [...] Cada mercado tem as suas peculiaridades."	Empresas de acquiring personalizam suas soluções de pagamento de acordo com o mercado, porque cada mercado tem as suas peculiaridades.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	"A IA está a ser usada para prevenir fraudes e otimizar a experiência de pagamento."	Empresas de IPS investem em inteligência artificial (IA) e machine learning para prevenir fraudes e garantir a segurança das transações.
V	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"Pagamentos instantâneos e account-to-account podem desafiar os modelos tradicionais de pagamento."	Os IPSs estão a investir nos pagamentos instantâneos e integração com sistemas de open banking, que permite transferências rápidas entre contas sem a necessidade de intermediários tradicionais.
	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"As taxas de intercâmbio são reguladas, o que limita as margens de lucro."	A regulação das taxas de intercâmbio (interchange fees) é outro fator que afeta diretamente a lucratividade das empresas de acquiring.
V	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"Em alguns mercados, a regulação cria um ambiente mais seguro e previsível para as empresas."	a regulação pode ajudar como um facilitador da internacionalização, criando um ambiente de negócios mais seguro e previsível.
	Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	"Os payment schemes exigem autenticação forte em várias regiões, como exigido pela PSD2 na Europa."	A necessidade de cumprir esses requisitos de autenticação pode aumentar a complexidade e o custo operacional das empresas de acquiring, exigindo investimentos em novas tecnologias para garantir conformidade.
V	Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	n.a.	
	Regulação e Compliance	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"Ter ouvidos locais e parceiros locais será fundamental para a internacionalização."	facilitam a entrada em novos mercados.As parcerias estratégicas com empresas locais, ajudam as empresas a entender melhor o mercado local
VI	Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"Muitas vezes, as parcerias com players locais permitem superar desafios regulatórios que seriam difíceis de vencer sozinhos."	Superação de Barreiras Regulatórias em especial nos mercados onde as licenças e a conformidade regulatória são caras ou demoradas, permitindo que as empresas de acquiring acelerem sua entrada e operação.
	Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"Parcerias locais ajudam a competir contra grandes players internacionais que já dominam o mercado." "Parcerias locais ajudam a competir contra grandes players internacionais que já dominam o mercado."	Acelerando a Escalabilidade
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	"As parcerias permitem acesso imediato a redes de comerciantes e infraestrutura de pagamento já existente."	Colaborar com parceiros locais permite que as empresas de acquiring utilizem a infraestrutura já estabelecida, como redes de comerciantes, sistemas de pagamento e terminais POS.
	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	"Trabalhar com parceiros locais ajuda a mitigar riscos culturais e operacionais."	Ao colaborar com parceiros locais, as empresas de acquiring podem evitar erros caros e garantir uma implementação mais suave e adaptada às particularidades do mercado.
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	"Ao fazer parcerias com fintechs ou outras empresas, podes expandir o teu portfólio e oferecer soluções mais completas."	colaboração com parceiros inovadores amplia as ofertas da empresa de acquiring, agregando valor ao cliente e diferenciando-se dos concorrentes no mercado.

Tópico	Pergunta	Resposta	Interpretação resposta
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	"Os últimos 5 anos a como, aliás, poderá verificar pelo aumento da faturação dos principais acquiring." ... "Houve um grande movimento de substituição do cash pelos pagamentos com cartão em Portugal." ... "Os pagamentos com cartão representam neste momento cerca de 88,89 por cento." ... "Há uma transformação na concorrência, ou seja, há mais concorrência." ... "Há também um crescimento substancial dos colegas internacionais no mercado." ... "A indústria de pagamentos como um todo cresceu bastante nos últimos anos."	sobre o mercado de acquiring está em crescimento, com uma transformação da concorrência e a predominância dos pagamentos eletrónicos em Portugal nos últimos anos.
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	"Há uma transformação na concorrência, ou seja, há mais concorrência a entrada no mercado de players como o Santander, Get Net e o comércio do grupo CaixaBank." ... "Acho que há uma natural compressão das margens devido à concorrência, mas ao mesmo tempo, o volume também aumentou." ... "Há um gap que temos ainda neste momento nas soluções mais digitais de pagamentos mais digitais." ... "Há uma maior fragmentação em termos de métodos de pagamento mais a nível global ...". "... mas em França é um bocadinho necessário que o acquirer seja francês, não é? Basicamente não há grande apetite para se trabalhar com acquirers estrangeiros."	Verificam-se como desafios: - aumento da concorrência - margens reduzidas - necessidade de tecnologia de ponta - fragmentação de métodos de pagamento - Barreiras culturais e regulatórias
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	"o pagamento invisível e cada vez mais é aquilo que vai fazer sucesso." ... "a integração entre softwares de gestão com meios de pagamento é um catalisador de aceleração de competitividade." ... "... agenda Europeia de construir uma solução de Instant Payments ..." ... "o turismo, veio impulsionar bastante os pagamentos cross border" ... e as "As wallets, eu acho que vão continuar a crescer no mundo físico, o cartão tem tendência a desaparecer." ... "O 'Buy now, pay later' ... eu acho que vai entrar pelo mundo do acquiring." ... "... movimentação de dinheiro Internacional..." ... "O euro digital, ... projeto para 2030 que ... uma forma de substituir o dinheiro físico, sem o substituir, ..." ...	As tendências são: - crescimento dos pagamentos invisíveis, - integração de softwares de gestão nas soluções de pagamento para criar competitividade - aumento dos instant payments, das wallets e do "buy now, pay later" - movimentação de dinheiro internacional
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	"Os payment schemes são aqueles que permitem realmente uma expansão Internacional, porque eu posso estar a prestar transações em Portugal e precisar de transações em Espanha." ... "Claramente não estão preparados, para conseguir encontrar uma solução que funcione bem." ... " exemplo, Espanha é um mercado muito interessante para o cross-border de acquiring porque todos os cartões são Visa, Mastercard. Enquanto a Itália é um esquema doméstico, é mais difícil de entrar." ... "Neste momento, as entidades que asseguram a interoperabilidade a nível Europeu são as marcas de pagamento internacionais." ... "Há um gap que temos ainda neste momento nas soluções mais digitais de pagamentos mais digitais."	desafios encontrados são: a interoperabilidade, a concorrência com esquemas domésticos e a necessidade de modernização tecnológica
Internacionalização das empresas de Acquiring	Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?	n.a.	n.a.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	"Uma forma de os players nacionais se internacionalizarem ... é fazer um spin-off." ; "... se não houver soldados no terreno, é muito difícil ... a partir daqui de Portugal." ; "... nichos ... vending, estou a falar de parking, coisas que sejam fora do normal." ; "... quanto mais métodos de pagamento oferecer, mais valorizado és." ... "a integração entre softwares de gestão com meios de pagamento é um catalisador de competitividade." ; "Ou então follow the merchant, ..." ; "cada vez mais haver mais facilitação."	os principais fatores são: - especialização em nichos de mercado - capacidade tecnológica - expansão através de grandes comerciantes e a exploração de novas oportunidades com base em parcerias internacionais.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"entrar em determinados nichos... vending, parking..... ou então follow the merchant..." "Tem que haver essa capacidade e a verdade é que na Europa há." "O problema disto tudo é o mercado, sobretudo dos grandes comerciantes, ... aqui ao lado em Espanha é para perder dinheiro todo. [...] O mercado é tão concorrencial que ir para Espanha possível é, mas para quê?"	as estratégias mais eficazes são: - entrarem em novos mercados com grandes comerciantes - especializar-se em nichos de mercado, - realizar parcerias locais e adaptar-se às regulamentações e métodos de pagamento locais.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"A indústria de pagamentos cresceu ... nas lojas físicas, ... e no e-commerce." ... "meios alternativos de pagamento, é uma tendência a nível europeu ... wallets ..."; "Cada vez há aquisições maiores, E eles têm vindo a comprar os outros." ... "Integração entre softwares de gestão com meios de pagamento ..." ; "Os payment schemes são aqueles que permitem realmente uma expansão Internacional, porque eu posso estar a prestar transações em Portugal e precisar de transações em Espanha."	os fatores favoráveis para o sucesso são: o crescimento dos pagamentos eletrónicos, a adoção de métodos de pagamento alternativos, a consolidação do setor, a integração tecnológica e a expansão através de esquemas de pagamento internacionais.
Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	"o O mercado é tão concorrencial que ir para Espanha possível é, mas para quê? Com as margens que existem pronto?" ... "compressão das margens devido à concorrência, mas ao mesmo tempo, o volume também aumentou." ... "Em França é um bocadinho necessário que o acquirer seja francês, não é?" ... "Em Portugal há uma grande dependência dos acquiring tecnológica na SIBS" ... "Tem que se adaptar aos mercados locais"	a intensa concorrência, a compressão das margens de lucro, barreiras culturais e regulatórias, dependência tecnológica, a falta de diferenciação tecnológica são possíveis obstáculos que devem ser superados
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	"Os payment schemes são aqueles que permitem realmente uma expansão Internacional, porque eu posso estar a prestar transações em Portugal e precisar de transações em Espanha."	são fundamentais as empresas de acquiring operem em múltiplos mercados de forma integrada e eficiente
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	"Em Portugal há uma grande dependência dos acquiring tecnológica na SIBS" ... "Tem que se adaptar aos mercados locais"	A dependência de infraestruturas tecnológicas de terceiros, limita a capacidade de inovação e adaptação das empresas em novos mercados.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	"Vai haver aqui alguma disrupção, nomeadamente os Instant Payments. Há claramente uma agenda Europeia de construir uma solução de Instant Payments um bocadinho à la Pix no Brasil."	Os pagamentos instantâneos estão a ganhar relevância especial com as transferências de dinheiro em tempo real.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	"Tirando os pagamentos, passaram todos a ser contactless ou 78%, 80% ...?"	o pagamento contactless ter tornando as transações mais rápidas
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	"Podemos eventualmente entrar em determinados nichos. Sei lá, estou a falar de vending, estou a falar de parking, estou a falar de coisas que sejam um bocadinho fora do normal."	As empresas de acquiring podem adaptar os seus produtos apostando em nichos específicos, como vending ou estacionamento, para se diferenciar em mercados menos concorridos.
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	"Tem que haver essa capacidade e a verdade é que na Europa há."	Criação de parcerias com empresas e instituições financeiras locais
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	"Claramente a integração entre softwares de gestão com meios de pagamento é um catalisador de aceleração de competitividade."	Integração tecnológica e personalização de soluções
	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	"Vai haver aqui alguma disrupção, nomeadamente os Instant Payments."	soluções de pagamento invisível e instantâneo
	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	"A tokenização é uma coisa de presente, já não é uma coisa de futuro."	Investimento em tokenização e segurança
Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	A questão do compliance é um Tema super Interessante porque pode de alguma forma limitar ou não a capacidade de competir num determinado mercado."	A falta de Compliance e custos de adaptação pode limitar a competição
		"A revolut faz isso sem haver... a diferença da interpretação do regulador faz com que eles que não têm que seguir..."	Cada país pode interpretar a regulação de maneiras diferentes
Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	"Os payment schemes são aqueles que permitem realmente uma expansão Internacional, porque eu posso estar a prestar transações em Portugal e precisar de transações em Espanha."	facilita a expansão internacional das empresas de acquiring
Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	n.a.	n.a.
Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"Por exemplo, ir com uma Sonae para Espanha com a Galp."	seguir grandes comerciantes para novos mercados permite expandir
Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	"Tem que haver essa capacidade e a verdade é que na Europa há."	podem oferecer insights sobre requisitos legais e regulatórios

Anexos

INGENICO

	Tópico	Pergunta	Resposta	Interpretação resposta
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	O mercado acquiring também vai mudar, porque os bancos já não serão portugueses, terão estruturas acionistas estrangeiras.	Mudança na estrutura acionista dos bancos levará a mudança da estratégia de acquiring.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	É dentro dos estabelecimentos, a forma de pagar também está a mudar. É habitual quem te vende não te apresentar um terminal de pagamento automático e apresentar-te um iPhone. Ou seja, vai apresentar-te uma maneira de pagar diferente.	Aparecimento de novas formas de aceitação de pagamentos, como por exemplo Soft POS
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	Estamos a assistir a uma grande transformação do mercado de pagamentos: terminais, quer sejam smartPos, quer sejam terminais tradicionais, ou mesmo smartphones, o que for vão continuar a ser utilizados, mas ao mesmo tempo, a venda, ou seja, com pressão por um lado dos clientes, com pressão do lado dos comerciantes, pressão do lado dos atuais.	Transformação no mercado de acquiring, com aumento da pressão por part dos clientes, comerciantes, etc.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	n.a.	n.a.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?	Temos 50 escritórios, temos country managers em todos os países que conhecem muito bem as especificidades dos seus mercados. Quando a Unire quer entrar em Espanha, nós trazemos colegas espanhóis para as reuniões, nós tentamos, de algum modo, explicar-vos quais é que são os processos que são utilizados em Espanha.	Os produtores internacionais de terminais POS têm como objetivo venderem mais terminais e podem ser excelentes parceiros para internacionalização dos acquirers.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	n.a.	n.a.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Estamos a assistir também aqui ao movimento inverso, que é, em vez de serem os bancos portugueses a procurarem a sua expansão para mercados internacionais, estamos a verificar players internacionais de grande relevo, a tentar entrar em Portugal por via de aquisições. Cada vez mais, a forma de pagar vai ser um bocadinho diferente.	Entrar cada vez mais agnóstico a forma de pagamento.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Tipicamente os bancos como o A Caixa e o Santander, quando atacam outros mercados, têm tendência a tentar replicar os seus conhecimentos nessas geografias, para onde se estão expandindo. Utilizar também os mesmos parceiros.	Tipicamente os bancos como o A Caixa e o Santander, quando atacam outros mercados, têm tendência a tentar replicar os seus conhecimentos nessas geografias, para onde se estão expandindo. Utilizar também os mesmos parceiros.	Alinhar uma estratégia semelhante entre o mercado-mãe e o mercado para onde se estão a expandir as empresas de acquiring, usando os mesmos parceiros.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Faz sentido a internacionalização do negócio de acquiring, onde também estes bancos estão presentes. Com uma estratégia de entrada no mercado distinta, através de um veículo (poderia ser a Unire), que lhes também facilitasse essa adaptação e ao mesmo tempo lhes permitisse com escala, com volume, poderem ter acesso também a tarifários mais baixos para serem mais competitivos.	Faz sentido a internacionalização do negócio de acquiring, onde também estes bancos estão presentes. Com uma estratégia de entrada no mercado distinta, através de um veículo (poderia ser a Unire), que lhes também facilitasse essa adaptação e ao mesmo tempo lhes permitisse com escala, com volume, poderem ter acesso também a tarifários mais baixos para serem mais competitivos.	Estratégia de internacionalização dos bancos usando um acquirer agregador (a Unire) para ganhar competitividade nos preços através de maior escala.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	No processo de internacionalização, o Acquirer deverá ir atrás dos clientes numa primeira fase. Porque tenho uma operação em Portugal e Espanha e quero ter o mesmo acquirer em ambos os negócios.	No processo de internacionalização, o Acquirer deverá ir atrás dos clientes numa primeira fase. Porque tenho uma operação em Portugal e Espanha e quero ter o mesmo acquirer em ambos os negócios.	Acompanhar os clientes atuais para os mercados internacionais onde eles operam.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	A Unire tem vindo a procurar também a mudança e tentar apostar na internacionalização seguindo, pelo menos empresas portuguesas que têm interesses no estrangeiro, no caso de Espanha.	A Unire tem vindo a procurar também a mudança e tentar apostar na internacionalização seguindo, pelo menos empresas portuguesas que têm interesses no estrangeiro, no caso de Espanha.	Estratégia de internacionalização seguindo as empresas nacionais para os seus destinos de internacionalização.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Os bancos têm tendência a vender a acquiring nos países onde abrem as operações. A tendência tem sido fazer em isolamento, ou seja, não terem uma companhia global, um adquirente global, que depois gira as operações da acquiring do ponto de vista global.	Os bancos têm tendência a vender a acquiring nos países onde abrem as operações. A tendência tem sido fazer em isolamento, ou seja, não terem uma companhia global, um adquirente global, que depois gira as operações da acquiring do ponto de vista global.	Os bancos Portugueses quando internacionalizam o acquiring tem estratégias locais, cada mercado é gerido separadamente, em detrimento de uma estratégia global de acquiring.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring suceder na internacionalização?	O mercado de pagamentos tal como ele existe, Portugal não está em desvantagem, mas não tem nenhuma vantagem competitiva, na minha opinião, que possa apresentar perante uma guerra internacional.	O mercado de pagamentos em Portugal não apresenta nenhuma vantagem competitiva para internacionalização dos acquirers locais (na Europa).
II	Internacionalização das empresas de Acquiring		Para ser acquiring é preciso ter volumes.	Importância do volume transaccional como fator de competitividade dos acquirers.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring		Porque a concorrência do aquário lá vai ser forte... A proposta de valor também tem que ser muito interessante.	Competir com os fortes concorrentes internacionais, oferecendo uma proposta de valor interessante.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring suceder na internacionalização?	Uma das grandes mudanças, é a própria internacionalização da SIBS. As aquisições que a própria SIBS fez no estrangeiro, na Polónia e Roménia, à procura de oportunidades, onde estão os seus maiores acionistas...pode haver sinergias.	As empresas com a SIBS já estão a aproveitar as sinergias da presença internacional dos seus maiores acionistas, expandindo-se para esses países.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring		O Ingénico em Portugal pertence à Ingénico Ibérica, ou seja, Portugal e Espanha. Sentimos é que há muitas sinergias entre mercados. Se o tema é também internacionalização, aqui é muito interessante ver esta tendência. Nós tentemos duplicar a mesma experiência de cliente que eles têm em Espanha, em Portugal.	Importância de sinergias entre os mercados, replicando a mesma experiência de cliente.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	n.a.	n.a.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	n.a.	n.a.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impacto no setor de Acquiring?	Trabalhamos os grandes retalhistas... que, pelas suas especificidades e pelas tais adaptações que são necessários fazer entre TPAs e caixas registradoras, e também tendo a sua dimensão e as suas exigências, nos compram a Ingénico, diretamente os terminais. E depois utilizam o seu acquirer.	Grandes clientes costumam comprar terminais POS diretamente ao produtor, exigindo certas adaptações, e só depois contratam um acquirer.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Aqui a Espanha, hoje em dia, 70% das vendas da Ingenico ou de outros fabricantes, já não é do terminal tradicional, é do Smart POS.	Aqui a Espanha, hoje em dia, 70% das vendas da Ingenico ou de outros fabricantes, já não é do terminal tradicional, é do Smart POS.	Os clientes de acquirers estão procura cada vez mais dos terminais POS digitais como o Smart POS.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	Para a internacionalização do acquirer Português além fronteiras, tem de ser com um produto que seja disponível para competir. Seria muito pouco prudente o Acquirer Português ter entrado numa geografia com uma solução tradicional portuguesa, da forma como o produto está montado em Portugal. E dentro das tecnologias que precisamos, precisamos de várias, o softPOS, o smarPOS, o POS tradicional.	Necessidade de adaptar a tecnologia e produtos dos acquirers para serem competitivos para os mercados de destino. Com destaque para os soluções SoftPOS e SmartPOS.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quem é que valoriza o MBWay em Espanha? Ninguém? Não vai para a Espanha dizer que o teu TPA aceita ticket de restaurante. Ou seja, é preciso perceber muito bem qual é a proposta de valor.	Quem é que valoriza o MBWay em Espanha? Ninguém? Não vai para a Espanha dizer que o teu TPA aceita ticket de restaurante. Ou seja, é preciso perceber muito bem qual é a proposta de valor.	Importância de definir uma proposta de valor muito concreta para entrar em cada determinado mercado, em detrimento das soluções portuguesas plain vanilla.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Tem que se definir bem quais são os verticais que esse acquirer quer conquistar, primeiro definir bem quem é que nós queremos atacar. Depois de nós definirmos bem quem é que nós queremos atacar, para perceber quais são os melhores produtos para apresentar aos clientes. Ou seja, tentar avaliar os setores e tentar perceber onde quais são as oportunidades em função dos setores.	Tem que se definir bem quais são os verticais que esse acquirer quer conquistar, primeiro definir bem quem é que nós queremos atacar. Depois de nós definirmos bem quem é que nós queremos atacar, para perceber quais são os melhores produtos para apresentar aos clientes. Ou seja, tentar avaliar os setores e tentar perceber onde quais são as oportunidades em função dos setores.	A escolha da tecnologia para terminais de pagamento varia conforme os segmentos/verticais dos comerciantes-alvo. Primeiro escolher o setor, depois identificar as oportunidades do setor e finalmente a solução.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	Temos que garantir que os nossos terminais sejam compatíveis com todas as regras relacionadas com o PCI, ou seja, com a Visa, com a MasterCard, com a American Express, com o UnionPay e afins.	Os IPS obrigam a certificação dos terminais de pagamento (POS) pelos acquirers, obrigando sempre a adaptações.
V	Regulação e Compliance	Utilização (da regulamentação) em qualquer país da Europa não é um processo simples, ou seja, tem que se preparar dossiês e dossiês e dossiês até se conseguir as autorizações das entidades competentes. A maneira como a legislação está montada, obriga a Instituição a ter áreas de suporte, desde pessoas dedicadas ao compliance, risco operacional, auditoria. Isto porque é mandatório.	Utilização (da regulamentação) em qualquer país da Europa não é um processo simples, ou seja, tem que se preparar dossiês e dossiês e dossiês até se conseguir as autorizações das entidades competentes. A maneira como a legislação está montada, obriga a Instituição a ter áreas de suporte, desde pessoas dedicadas ao compliance, risco operacional, auditoria. Isto porque é mandatório.	Muita burocracia com os reguladores locais dificultam a entrada em novos mercados, gerando trabalho administrativo e obrigando a ter uma maior estrutura (mais equipes) e a suportar mais custos operacionais.
V	Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	A nível europeu, regulamentação, visas, Mastercard, enfim, esquemas, acaba por ser transversal. Não é? Com uma outra exceção. Nalguns setores, as interchange fees são diferentes face a Portugal. Sei que pode haver pequenas diferenças de país para país.	A regulamentação das IPS na Europa está bastante alinhada entre os países, não trazendo grandes surpresas aos acquirers.
V	Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	Quando fazemos os business cases, temos que incluir também o núcleo de pessoas obrigatória para a instituição poder operar.	Necessidade de criação de uma equipa dedicada para acompanhar regulamentação local e fazer o acquirer cumprir esta regulamentação.
VI	Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	n.a.	n.a.
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	Nós temos uma particularidade que nos destaca no mercado, que é a capacidade de integrar os nossos terminais com softwares de caixa registradora. Fazendo a integração entre nós, os acquirers e os principais softwares de caixa registradora.	Possibilidade de integrar os POS com as caixas registradoras, oferecendo os serviços de valor acrescentado.
VI	Parcerias e Colaborações		Temos que garantir que o acquirer acaba por ter sempre a melhor versão de software instalada no seu terminal. Temos também os serviços relacionados com instalação do terminal, manutenção do terminal, reparação do terminal.	Parcerias com empresas de POS ajudam na operação local dos acquirers, com manutenção e instalação.

NEWNOTE

	Tópico	Pergunta		
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	Os players tradicionais conquistaram o seu mercado, não é verdade? Tem grandes cotas de mercado. Por outro lado, há pequenas empresas, médias empresas, algumas delas também grandes empresas, a <i>investem avastamente a procura expandir o seu mercado.</i>	os grandes players dominam o mercado
	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	"A tecnologia vem aqui mexer com o status quo atual. E, obviamente, quem disponibilizar mais conteúdos e quem fizer demonstração de que a incorporação dos diferentes programas utilizados pelos comerciantes podem ser todos eles integrados e geridos na sua plataforma, pois isso faz com que do ponto de vista do negócio seja interessante optar por diferentes soluções."	A tecnologia veio trazer disrupção ao mercado de acquiring
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	"De facto, a grande dificuldade tem a ver com obter as relações de confiança que já existem nos mercados tradicionais para uma nova <i>passo.</i> "	dificuldade em entrar no mercado
	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	A parte tecnológica é um desafio importante. Tens de ter uma tecnologia tolerante a falhas, uma tecnologia 100% disponível."	A tecnologia utilizada precisa ser altamente resiliente com tolerância a falhas e disponibilidade constante, para garantir o sucesso das operações.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	"Eu vejo claramente a aposta no software e não no hardware."	A tecnologia de software será o principal diferencial competitivo.
	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	"A desmaterialização dos canais de pagamento já começou, os nossos smartphones já virtualizam os cartões, já não é necessário criar o suporte físico do cartão, e o terminal vai seguir a mesma tendência. <i>"vamos caminhar para um mundo mais desmaterializado", mas depende se as soluções são úteis, de facto, para o mercado. Os mercados autorregulam-se, no sentido em que a adoção de tecnologia vai acontecer de forma natural.</i> "	a desmaterialização será o futuro
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	"Os payment schemes, como Visa e Mastercard, surgem com uma tentativa de uniformização."	os payment schemes tem de garantir que essas soluções são adotadas. Os acquirers, precisam de estar prontos para integrar novas tecnologias
	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	"Os payment schemes, como Visa e Mastercard, surgem com uma tentativa de uniformização."	desafios dos payment schemes é a uniformização dos meios de pagamento a nível global, em especial devido às regulamentações de cada país.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?	"Este salto tecnológico foi o que permitiu recentemente à NewNote estar presente em mais de 8 países, fornecer software e desenvolver soluções à medida para diferentes países com base no mesmo hardware."	sim como resposta natural ao negócio
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	"A única forma de crescer é tentar a internacionalização."	no mercado saturado é o caminho
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	"Este é um negócio de escala. Cada vez mais é um negócio de escala."	No mercado de acquiring, o crescimento em volume de transações é fundamental para a rentabilidade.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"Por exemplo, a Nexi tem sido um dos maiores agregadores de pequenas e grandes empresas aqui no espaço europeu."	aquisição de outras empresas. entrada através de fusões e aquisições
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"Realizarem parcerias com algumas entidades que podem ajudar a entrar no mercado em função daquilo que é o seu objetivo estratégico."	realização de parcerias estratégicas. Colaborações com players locais, como bancos ou provedores de tecnologia (como Visa e Mastercard).
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	"A NewNote, sendo especialista no desenvolvimento de soluções com base em tecnologia da SIBS, naturalmente acompanhou essa evolução e internacionalizou-se também nesses países."	Acompanhar a internacionalização de parceiros já estabelecidos é outra estratégia.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	n.a.	é fornecedor de hardware e software para os acquires
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	n.a.	n.a.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	"Eles (os schemes) conseguem agilizsar essas barreiras porque, se fores um acquirer ou um scheme desse género, está tudo ultrapassado do ponto de vista da regulamentação."	asseguraram que as regulamentações são cumpridas de maneira eficiente
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	"Os payment schemes, como Visa e Mastercard, surgem com uma tentativa de uniformização. E de alguma forma conseguem agilizsar essas barreiras porque, se fores um acquirer ou um scheme desse género, à partida está tudo ultrapassado do ponto de vista da regulamentação."	asseguraram que as regulamentações são cumpridas de maneira eficiente
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	"Eles próprios têm uma infraestrutura que facilita a operação de acquiring e e-commerce a nível global."	fornecem uma infraestrutura estabelecida e testada globalmente, o que reduz a necessidade de uma empresa de acquiring construir tudo do zero ao entrar em um novo mercado.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	"Há um custo significativo em ser parte de um scheme como Visa ou Mastercard."	Custo de certificação com as IPS pode ser uma barreira de entrada, em especial para pequenas empresas
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	Estar dependente dos payment schemes pode limitar a flexibilidade em termos de inovação."	limita a integração de novos produtos, de novas soluções
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o	"A conciliação do hardware necessário para um terminal de pagamentos com a tecnologia dos smartphones deu origem ao SmartPOS."	SmartPOS permite que os acquirers utilizem terminais com funcionalidades adicionais num único dispositivo
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o	"A desmaterialização dos canais de pagamento já começou, os nossos smartphones já virtualizam os cartões, já não é necessário criar o <i>suporte físico do cartão.</i> "	uso de wallets e smartphones como máquina de pagamento
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o	"Tens de ter uma tecnologia tolerante a falhas, uma tecnologia 100% disponível, e hoje conseguimos isso com serviços baseados em cloud."	O uso da computação em nuvem permite que as empresas de acquiring tenham sistemas mais escaláveis, resilientes e tolerantes a falhas.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	"A tecnologia tem que suportar uma série de métodos de pagamento locais, especialmente quando se trata de mercados com soluções de pagamento alternativas muito fortes."	por forma a adaptarem as suas ofertas para suportar métodos de pagamento específicos de cada país
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	"Os terminais deixaram de ser apenas utilizados para realizar pagamentos e passaram a incorporar funções de valor acrescentado para os comerciantes."	Através dos terminais de pagamentos com funcionalidades de valor acrescentado.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	"Os IPS estão a oferecer soluções omnicanal, que permitem a integração perfeita entre pagamentos online e offline."	Oferecendo pagamentos omnichannel e plataformas integradas
V	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"A regulamentação, como o PCI-DSS, tem vindo a servir como uniformização para garantir a segurança dos pagamentos."	cria uma pressão adicional sobre as empresas de acquiring, que devem implementar soluções de segurança robustas para operar legalmente em novos mercados
V	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"Tens de cumprir com a regulamentação do Banco de Portugal, ou equivalente, e garantir que todos os critérios de licenciamento estão em ordem antes de começar a operar."	Cada mercado pode ter requisitos diferentes em relação à documentação o que pode atrasar a entrada em novos mercados
V	Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	"Estão alinhado com schemes como Visa e Mastercard pode ajudar a ultrapassar algumas barreiras regulatórias locais."	Facilitam a conformidade regulatória
V	Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	n.a.	n.a.
VI	Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"As parcerias são um veículo natural para minimizar o time to market... e para alavancar o conhecimento local."	facilitam a navegação pelo ambiente regulatório local, minimizando o time to market
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	"Os parceiros locais já têm uma rede estabelecida de clientes e comerciantes, o que facilita a entrada no mercado."	Prevedem acesso a redes locais de clientes e comerciantes

OPTIMISTIC BLUE

	Tópico	Pergunta	Resposta	Interpretação resposta
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	Por um lado a grande globalização, os grandes players que estão a ter muita entrada e consolidação do mercado...aparecer de 500 players de nicho, que estão muito focados num determinado tipo de pagamentos. Os pequenos nichos que vão comendo o que é os negócios de profitability e que também têm uma agenda de crescer, crescer, crescer para vender.	Identificação de duas tendências no mercado de acquiring na Europa: 1) a consolidação do mercado, com predominância de grandes players; 2) muitos players pequenos que servem nichos de mercado.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	É de legislação, que é continuamente a premiar o levantamento de dinheiro de bordo, aí não gostaríamos de ter o TPI e preferir-se pôr notas, versus o acquiring. Tem que se retirar do dinheiro.	A legislação atual não está adaptada, continuando a premiar circulação do dinheiro (notas) em vez dos pagamentos eletrónicos.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	Nos Estados Unidos, que eu vivi lá há 5 anos, lá na banca, portanto, a acquiring é completamente diferente daqui. É a propriedade de acessibilidade dos acquirers, ou da parte de Loyalty Program, ou da parte de Customer Service, é totalmente diferente. Depois, o mercado espanhol, que aí acaba a estar ainda muito mais atrasado.	Todos os mercados internacionais de acquiring são diferentes de Portugal. Será necessário adaptação ao internacionalizar.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	Acho que os schemes são cada vez mais encurraladas, cada vez mais têm mais destas setas a entrarem. Podem começar a aparecer mais players estilo Apple Pay, Google Pay. Que é a desintermediação, que é o que está a acontecer com os bancos. É a desintermediação e a aceitação. Porque que a desintermediação ainda não foi mais feita? Porque depois havia o problema da aceitação no ponto de venda. Aqui há três grandes colheiras malféficas. Apple pelos demais. A Google pelo conhecimento de informação. E a Amazon pelo conhecimento de compra.	Com o processo de desintermediação bancária, as IPS perdem o terreno para os players tecnológicos como a Apple Pay e a Google Pay. As IPS ainda apresentam vantagens na aceitação nos pontos de venda.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?	Queremos internacionalizar? Queremos. Queremos ser uma peça de software que integra com esses e-commerce, essas plataformas de PHP das instituições. Temos tanto de fazer cá, não (estamos internacionalizados).	Ainda não internacionalizaram, mas tem esta ambição, integrando com os comerciantes e plataformas digitais.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	Temos uma coisa para acontecer com o Easy Busy do BCP, nós somos a parte dos pagamentos, portanto tem a ser a única coisa que temos que fazer em termos de grandes massas do Banco do Canadá. Portanto, para nós é o crescimento. Por outro lado, serviram ou não serviram alguns clientes internacionais. Clientes que temos agora, que já estão contratados, que querem ir, que têm pagamentos fora, e também gostariam de ser esta.	Quer internacionalizar para acompanhar os seus clientes atuais, que querem estar ou já estão a aceitar os pagamentos fora de Portugal.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	SwordFish, OutSystems, então todas são grandes casos de sucesso de internacionalização. Infelizmente temos que ter palco, temos que estar lá fora. Temos de estar representados, recebidos todos os grandes casos de sucesso de internacionalização.	As empresas tecnológicas portuguesas para crescerem verdadeiramente, precisam de internacionalizar e chegar a outros mercados.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Ou clientes portugueses que se querem internacionalizar, ou clientes internacionais não gostamos cá... O terceiro pilar pode ser a introdução através do player, para as Polónias da vida, para as Roménias, se investirem, como se fossem o nosso parceiro para irmos ao retalho. E o quarto, um vertical. Ou uma plataforma de contabilidade, uma plataforma de tecnologia, uma plataforma mista que faça atendimento presencial e web.	As principais estratégias para internacionalização incluem (a) acompanhar os clientes portugueses que se querem internacionalizar; (b) ir atrás de clientes internacionais que operam em Portugal; (c) acompanhar os parceiros que já se estão a internacionalizar; (d) estar integrado com uma plataforma tecnológica que está em processo de internacionalização - parceria.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	...falam todos em inglês.	Bom conhecimento da língua inglesa é um fator que beneficia as empresas portuguesas na internacionalização.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Nós sabemos que somos bons e que fazemos, mas lá fora não sabem disso. Há aqui alguns mercados que temos que encontrar com forças locais, com empresas locais...é importante termos alguém como irmãs para quando vamos entrar.	Dificuldade de entrar sozinho num novo mercado e demonstrar o seu valor - diluição do valor da marca Portuguesa. Para contra-balançar isso, pode-se entrar com uma empresa local.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Tens uma tolerância ao risco completamente diferente daqui. Há uma cultura de risco que cá não temos. Estamos a começar a ter, mas.... nós cá temos muito pouco habitação a risco. Mas se queremos ir lá para fora, temos que ir atrás do mercado...altos voos, altas quedas.	A cultura portuguesa, inclusive a empresarial, é muito aversa a risco, que é um inibidor para processos de internacionalização.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Vamos ter grande projetos que não vão levantar. Porque? Porque te faltam a tia e o teu rico...não temos dinheiro.	Um handicap para expansão das empresas portuguesas é a falta do capital para investimento (com risco envolvido).
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Mas em termos profissionais, ainda temos maus hábitos de trabalho, não cumprimos fora, não cumprimos com horários, não entregamos. Ainda há aqui muita indisciplina. Nós continuamos a ser relaxados, continuamos a desenvolver a best effort. Não temos planeamento, não sabemos trabalhar, então temos que nos desenrascar.	Ao internacionalizar as empresas portuguesas são penalizadas pela indisciplina, falta de rigor e do compromisso, que caracterizam as empresas concorrentes de outros países. São mestres de desenrascar, mas faltam os processos robustos.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	O que está a acontecer é isto. O mercado a retirar a Visa e Mastercard. Está a desfazer o mercado do acquiring com plataformas gratuitas, depois vai ser difícil.	As IPS estão a sofrer grande concorrência do regulador Europeu, a serem substituídas pelos meios de pagamento gratuitos, que sendo gratuitos uma vez, dificilmente serão cobráveis ao cliente no futuro.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	n.a.	n.a.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impacto no setor de acquiring?	Toda a gente hoje em dia quer o contactless, mas vamos dizer que lá restar milhões no contactless. Mas o MBWay veio juntamente com o Covid, estava um nível enorme e hoje em dia é um caso de sucesso como o MBWay. Isso vem digitalizar os putos que já não andam com o dinheiro. Eles (putos) já vivem numa economia completamente digital.	As tecnologias como Contactless e MBWay, democratizadas durante a epidemia de COVID-19, vieram para ficar e digitalizaram as populações mais jovens.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	Nós não devemos educar consumidores, façam coisas de tal maneira, geniais, intuitivas e de conveniência. ... é um exemplo de conveniência que faz com que seja a adoção mais rápida.	Aposta na conviência e na usabilidade (UX) das soluções de pagamento para com a adoção das mesmas pelos consumidores seja mais rápida.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	O tema da integração e da simplificação. Eu acho que a grande dificuldade agora é a integração. ...seria a grande recomendação, é simplificarem o interface. Não quero ter tudo, quero é não ter complicações. Meu negócio é vender garrafas de álcool e quero que vocês paguem.	Os acquirers enfrentam dois grandes desafios tecnológicos, sendo um deles a integração das suas soluções e outro a simplificação dos interfaces e melhoria de UX.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	Eu poderia ter um sítio só, que é onde nós carregávamos tudo. Presenciais, digitais, físicos, recorrentes, não recorrentes, single payments. Quer ter tudo, quer ter o NBLA, mandatos, quer ter o Visa, Mastercard, recorrência, Wallet, Paypal, Pix, Twix...Quero pegar, o meu gestor está lá e diz, está fundo.	Acima da tecnologia e dos meios de pagamento disponíveis, é importante dar escolha aos clientes para que eles possam escolher o meio mais conveniente. Sem esquecer o objetivo principal - transferir fundos de uma entidade para outra.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	n.a.	n.a.
V	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Vejo a Europa muito preocupada em responder não com as minhas armas, mas a complementar com os SEPA's e com tudo o que seja P2P e tudo o que seja transferências que não vai haver acquiring. Também sinto que isso é uma ameaça, porque está muito suportada pelo regulador, com incentivos brutais. E o regulador, que idiotice deles não é a margem, não é o negócio, não é o lucro, e quando assim não é, destrói-se o valor para o mercado como um todo.	Os reguladores Europeus a promoverem meios de pagamento que estão a ameaçar o negócio de acquiring (instant payment) como um todo, criando competição desigual.
V	Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	Por muito que tu faças em termos de negócio, em termos de inspiração, o Regulador, o Banco Central Europeu, vão ter também toda a parte do grande...mas se a SEPA aí em tempo real de imediatas forem gratuitas, não há ninguém que vá... O que é que eu posso fazer em tempo real, gratuito, o que é que eu posso fazer acima disso? O que está a fazer ali uma introdução do meio de pagamento, que quer controlar os meios de pagamento.	Ao criar um meio de pagamento gratuito na Europa, um SEPA Inst, o Banco Central como regulador vai simplesmente eliminar as outras payment schemes.
V	Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	n.a.	n.a.
VI	Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Portanto, para nós a integração insinua-se. Nós já somos agnósticos, toda a camada de serviços já foi desenhada numa arquitetura super recente e super otimizada para este tipo de interações.	Aposta nas parcerias para integração com as plataformas tecnológicas. Aproveitar essas parcerias para internacionalização.
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	n.a.	n.a.

VIA CONSULTING

Tópico	Pergunta	Resposta	Interpretação da resposta
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	O mercado de acquiring está a mudar e, na minha opinião, vai mudar muitíssimo nos próximos anos por razões diversas ... é um mercado apetecível, tem muita gente a querer dar cabo daqueles que já atuam no mercado de acquiring.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	Os PIX, os MBWays, todas as outras alternativas de pagamento, o que fazem é ampliar significativamente o número de entidades de empresas que podem aceitar e que podem processar. E isso torna-se muito relevante, porque muda de forma significativa aquilo que é o perfil das empresas que podem ser acquirers, sub-acquirers, facilitadoras de pagamentos.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	Em diferentes países, com tecnologias diferentes, existem (wallets) quase como se fossem formas de pagar domésticas ou regionais... Isto é um desafio a esta nova era dos pagamentos, com os M-PESA e os PIX e esta coisa toda, que crescem como cogumelos no mundo inteiro... Eu diria claramente (estes meios de pagamento locais são) um concorrente que vai ficar com uma parte (de cada de valor dos acquirers)
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	O pagamento tradicional ao consumidor, ... os cartões, vão perder muito espaço. Principalmente nos mercados domésticos.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	Uma empresa como a Visa, ou uma MasterCard, ou uma China Union Pay já trocam informações, já têm projetos conjuntos, exatamente para fazer com que o mercado de acquiring e de emissão de cartões encontra espaço para continuar a ter o mesmo volume de receita e a mesma rentabilidade.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	(Os schemes) estão a atuar em pagamentos de conveniência. Eles estão a atuar em pontos de atendimento a clientes onde é fácil pagar. (por exemplo) Visa convenceu o Metro em Londres acabar com o Oyster Card para as pessoas pagarem com conta à classe pelo cartão. eles estão a estudar isto, e eles hoje têm campanhas várias, junto de empresas, que é fazer este tipo de pagamentos, as vending machines, os carregamentos de carros elétricos, etc., que é, de onde há de vir o volume da próxima década.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?	Nós somos uma empresa pequena, à volta de 40 e poucas pessoas, mas temos empresa na Colômbia, no Brasil e em Moçambique.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	n.a.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Nós portugueses temos sempre a mania de mandar os que sobram cá. Ninguém pensa que vai vender alguma coisa num país qualquer que lá fora, com o pélo do cão. É preciso investir e levar a funcionar aquilo que se quer ter nesses países. Temos que ir com o melhor e com os melhores.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Uma das coisas que as empresas portuguesas têm de ter ambição é serem capazes de jogar na primeira liga. Não é pela dimensão, é pela sofisticação. Reino Unido, Alemanha e Itália são os tais mercados de primeira divisão. ...eu escolheria os países que têm menos proteção pública.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Isto foi o que fizeram os espanhóis. Pagaram em empresas de pequena e média dimensão, que reconheciam que essas empresas reconheciam que tinham valor...que hoje são o que são porque são as empresas que foram levadas por essas empresas espanholas, para outros países. E essa era uma das formas, em que facilitaria que empresas como a minha e outras, conseguissem ter uma presença significativa fora de Portugal.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Pôr numa ordem, daquilo que me parece mais importante, podias dizer preço, bulshit. Preço não é o fator, não é o primeiro. O primeiro fator é a qualidade.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Tentar ir para fora, com o peso nas costas da ineficiência do que se tem em casa, é a morte do artista. Na internacionalização em particular, é preciso ter uma estrutura de operacional e do ponto de vista tecnológico, eficiente. Heterogeneidade numa empresa que tem tecnologia e processos com vários fornecedores para poder tratar das suas operações, é a morte do artista.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	(Portugueses) Somos muitas vezes considerados os marroquinhos da Europa por culpa própria, porque as entidades, as empresas, não tratam das coisas dentro de critérios. Achem que o "desenraque" é uma forma de trabalhar nas empresas.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Não escolham Espanha, porque isso não é internacionalizar. Até ir dali a Badajoz. Começamos por Espanha porque é mais fácil. E a verdade é que não é. A ideia de que pode ser mais fácil faz com que não sejam os melhores, faz com que não sejam as coisas mais bem preparadas.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	n.a.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	Há negócios em que a preferência do utilizador é pagar com o cartão. Não é pagar nem com o Giropay, nem com o MBWay. É pagar com o cartão. E esses são os primeiros negócios que é preciso faz-los lá fora.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impacto no setor de acquiring?	Há uma mudança no perfil das empresas de acquiring. As empresas de acquiring vão ter que ter um pendão de integradores de sistemas, arquitetura, tecnologias... O negócio de pagamentos com cartões é um negócio de muito pagamento eletrónico e onde os acquirers vão ter que ser empresas de tecnologia especializadas em integração... nos próximos 5 vai ser difícil encontrar os devices normais de transação de pagamento, e vai haver muito mais transações de pagamento de outra maneira.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impacto no setor de acquiring?	Há determinadas tecnologias que vêm. Uma delas é a possibilidade das pessoas no seu próprio telemóvel, quando compram alguma coisa, pagarem com o cartão no seu telemóvel. Acho que isto vai ser uma revolução enorme, e com vantagem para toda a gente, para os comerciantes, para os consumidores. Por questões de segurança
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impacto no setor de acquiring?	Os pagamentos tradicionais, o equivalente ao card present nos TPAs, vai haver uma mudança significativa para menos volume nos acquirers tradicionais, e uma transferência para este tipo de pagamentos (pagamentos com smartphone). Vai permitir aos acquirers mais tradicionais recuperar uma parte daquilo que é o mercado que vão perder para estas coisas (smartphone). Mais barato é aquilo que o comerciante vai querer.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	Não há inteligência artificial, não há coisa nenhuma. No processamento do nosso negócio de pagamentos. Neste momento, não estou a ver relevância a esse respeito. Há uma API que é preciso integrar.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	A Visa e a Mastercard e investiram em algumas tecnologias e fizeram um erro de casting em algumas tecnologias absurdas, com investimentos de milhões... é um pouco difícil tomar a decisão de abandonarem um investimento desses e fazer um write-off de um investimento desses
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	Em alguns países eu tenho visto algumas iniciativas dos schemes, no sentido de apoiarem os acquirers, ou os emissores... dentro desta natureza de projetos, tudo aquilo tem a ver com integração. O esforço, por exemplo, que a Visa está a fazer nas plataformas robustas de integração, mais seguras, com mecanismos de controle de fraude. Visa Developer é um investimento da Visa, exatamente nesta linha de ter plataformas digitais, que fazem com que os acquirers continuem a fazer transações com credencial Visa.
V	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	(Em termos da regulamentação), cada país é um país. É uma questão de priorizar ou de definir a abordagem a cada um dos mercados...
V	Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	Hoje em dia quando se diz fazer, obviamente vocês têm que pagar o passaporte, mas o que tem uma operação num outro país para mais dúzia de comerciantes, que há 10 anos atrás era inviolável, hoje não é inviolável, tem um complemento de receita e de margem. Permite que tu possas aceitar pagamentos na Polónia, com um contrato de acquiring com três comerciantes, sem sair de Lisboa.
V	Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	Tem que ter o passaporte. Uma empresa como a Unirep, já é acquirer, tem uma licença de acquiring, está aprovado pelos schemes, quer ir para outro país, pede o passaporte para outros schemes. A dificuldade é ter a primeira licença.
V	Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	Quando se estabelece os requisitos de capital social de uma empresa de um determinado perfil de pagamentos, a nível da União Europeia e do Banco Central Europeu, porque é que, por exemplo, o Banco de Portugal estabelece valores superiores? ... Pode limitar, pode limitar.
VI	Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Se vocês conseguirem fazer a atividade em parceria com outra empresa, que já tem licenças no país há, e conseguem... orgulhosamente sós, claramente que não.
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	n.a.

ZONE SOFT

	Tópico	Pergunta	Resposta	Interpretação resposta
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	A minha interpretação é este pouco incentivo à inovação que existia e que, de um momento para o outro, fruto da pressão internacional, passou a existir. Há um primeiro momento, começou a ocorrer daqui a 5 anos esta parte, em que aparecem os primeiros players, os primeiros players com ofertas comerciais mais agressivas, diferenciaram-se com modelos de gestão muito mais voltados para o cliente final. A SIBS tem uma oferta muito mais interessante e muito mais inovadora do que tinha há uns 5 anos atrás.	Mercado de pagamentos nacional caracterizava-se pela entrada de muitos players internacionais mais ágeis, com tecnologia mais disruptiva e estratégia comercial mais agressiva. Esta pressão concorrencial trouxe inovação e melhorou significativamente a tecnologia de pagamentos nacional.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	Eu incorporo na minha oferta, para a minha base de clientes, meios de pagamento inovadores e que são valorizados pelos meus clientes.	Aparecimento de meios de pagamento inovadores obriga a uma adaptação da oferta dos acquirers, para se manterem relevantes para os seus clientes.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrónicos?	Com o tempo, o papel, o verdadeiro papel do acquiring vai acabar por ser, vai acabar por se desvanecer...por causa destas novas tecnologias que aparecem. Essas entidades vão se tornar cada vez mais agnósticas. E vão procurar como é que têm o seu papel de intermediário da solução, seja ela qual for, seja meios de pagamento, seja um cartão de crédito, seja o que for, por forma a continuarem a fazer o seu negócio.	O papel do acquiring no ecossistema de pagamentos vai mudar com o tempo e até pode acabar por perder a sua importância. Os acquirers, como intermediários de pagamentos, irão tornarem-se mais agnósticos aos meios de pagamento que irão passar a aceitar.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	n.a.	n.a.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Já considero a internacionalização na estratégia da sua empresa?	Nós temos uma redistribuição muito grande, mais de 600 distribuidores, a nível nacional e a nível internacional,...em Portugal, Cabo Verde, Angola, Moçambique, França, e Espanha, principalmente, também temos no Brasil.	Experiência em primeira mão no processo de internacionalização recorrendo a uma extensa rede de distribuidores.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring para se internacionalizar?	O processo internacionalização é uma inevitabilidade... vamos ter que fazer o mercado um a um. Mas vamos sempre fazê-lo com muita cautela, não vamos dar um passo maior que a perna, como se estendamos dizer.	Inevitabilidade da internacionalização para as empresas portuguesas, com uma abordagem faseada dos mercados internacionais (um a um) e com cautela.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Do ponto de vista comercial, colocamos os produtos nesses distribuidores e são eles que fazem a venda diretamente aos seus clientes.	Recorrem aos distribuidores internacionais para a venda das suas soluções.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Normalmente, a estratégia que nós utilizamos, é fazermos uma segmentação de clientes, e você tem os grandes clientes, os clientes de tema média e o mass market, não é? Quem costuma valorizar a tecnologia e quem costuma valorizar a gestão é os clientes, grandes clientes e os clientes de médios... Então nós posicionamos no middle market, o middle market permite-nos abordar o mercado que quer as nossas soluções. Entramos nos mercados deste segmento e depois aguardamos pelo momento certo para crescermos para cima ou para baixo	Estratégia de segmentação do mercado, identificando as necessidades concretas de cada segmento dentro do mercado internacional escolhido. Aposta inicial nos segmentos que potencialmente irão valorizar as soluções tecnológicas do exportador. Expansão para outros segmentos do mesmo mercado estrangeiro no momento certo.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os tail winds (fatores favoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	n.a.	n.a.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Todos os processos de internacionalização são muito complexos, porque implica um grande investimento local por parte das organizações. Nós tomamos uma decisão de que, também dada a nossa dimensão...somos uma PME.	Os processos de internacionalização implicam sempre grande investimento por parte das empresas devido à sua complexidade. É necessário escolher uma estratégia adequada à dimensão da empresa e ao seu contexto.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring	Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Nós do ponto de vista internacional também não temos uma presença muito forte. Teríamos se o fizéssemos com um player internacional lá fora. E nós também temos alguma dificuldade em desafiar algum destes players muito grandes para fazer essas iniciativas conosco.	A presença e reconhecimento internacional das empresas portuguesas é baixo. Alar-se a um player internacional seria uma forma de aumentar o reconhecimento e de chegar a mais clientes.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	n.a.	n.a.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	n.a.	n.a.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Quais inovações tecnológicas têm mais impacto?	n.a.	n.a.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	Nós temos uma equipa de development que desenvolve os vários produtos a nível nacional e a nível internacional. (Os comerciais) fazem a venda diretamente aos seus clientes, mas já com o produto completamente certificado, com todas as inovações, com todas as integrações que sejam necessárias e que normalmente operam em todos os mercados.	Centralização na mesma equipa do desenvolvimento das soluções tecnológicas, a sua inovação, a certificação e a adaptação aos diferentes mercados.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	Acho que o grande desafio de SIBS vai ser como é que ela incorpora novas formas de pagamento que vão continuar a ressurgir, sejam elas de blockchain, sejam elas peer-to-peer, sejam elas aquelas que foram lançadas atualmente pelo Banco de Portugal, para acomodar na sua oferta esses meios de pagamento. E aí sim vai ser um desafio, porque ela tem que continuar a inovar	Um desafio tecnológico daqui para frente será a inovação permanente das suas plataformas por parte dos acquirers para incorporar novas formas de pagamento e os novos requisitos dos reguladores, que vão aparecendo.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	Dentro do mesmo fornecedor eles disponibilizam uma API que é sempre transversal, ou um conjunto de métodos de integração que é transversal, a única coisa que nós temos que garantir é que essa integração existe no nosso software, está disponível, a partir do momento em que esteja disponível, está disponível em todos os mercados. Com as devidas, obviamente, com as devidas diferenças, se o mercado local tiver adaptações locais, como é o caso de certificações junto à autoridade tributária local e como é o caso da moeda.	Aposta na uniformização das integrações, recorrendo às APIs e a sua disponibilização para todos os mercados. Contudo, respeitando as adaptações locais estritamente necessárias ou devido a regulamentação local.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	Vamos acompanhar desenvolvimentos específicos para o mercado espanhol, por forma a acomodar-se à realidade operacional espanhola. Inclusive, a inclusão, a integração de determinado tipo de players locais e equipamentos locais, que não existem em Portugal.	Ao investir num mercado, podem fazer-se os desenvolvimentos e as integrações específicas com players locais nesse mercado.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	A forma cultural de cada mercado...Eu posso lá chegar com toda a tecnologia possível e imaginária. Posso lá chegar, efetivamente, com uma proposta de valor absolutamente incrível, mas o mercado não está pronto para receber.	A forma cultural de cada mercado tem uma enorme importância na adaptação da tecnologia e da proposta de valor para aquele mercado.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	Se calhar não podemos entrar com todos os produtos, porque nós temos responsabilidades a cumprir. Então vamos entrar para um determinado tipo de segmento, com determinado tipo de características, que são aquelas funcionalidades que podem ser valorizadas e que nos permitem uma aceleração mais rápida naquele vertical ou naquele segmento. Para depois aproveitarmos quando o mercado mudar e entrarmos com toda a tecnologia possível.	Uma estratégia de entrada gradual num mercado, primeiro escolhendo um produto específico adequado para um segmento específico conforme as necessidades locais. Avançar com restante portfólio depois de uma prova de conceito inicial.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	As grandes empresas já perceberam que o grande segredo está no casamento dos programas de faturação com os meios de pagamento. Permite ter uma solução batizada/validada no mercado que para determinadas franjas de mercado, isto é muito importante dizer, funciona muito bem.	Tendência de criar uma oferta juntando (em banda) várias soluções de software e hardware numa oferta mais completa, que se torna mais atrativa para determinados segmentos.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	Caracterizar esta diferenciação na tecnologia no impacto do mercado. O impacto mede-se com números...hoje já somos líderes na restauração, para ter uma ideia. Do ponto de vista tecnológico, nós começámos a apostar seriamente no retalho há dois anos. Para dizer que este permanente investimento em tecnologia, e estar sempre a inovar e a melhorar a tecnologia existente, depois tem uma consequência que é uma confiança por parte dos clientes na sua adoção.	Investimento em plataformas tecnológicas, criando diferenciação dos produtos, permite as empresas de pagamentos e aos seus parceiros a destacarem-se da concorrência nos segmentos escolhidos. Investimento permanente em tecnologia aumenta confiança por parte dos clientes e a adoção dessa tecnologia.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	n.a.	n.a.
V	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	As diferenças que existem pode ver a nível da legislação local. O software teve que ser certificado para funcionar nesses mercados, tal como teve que ser certificado em Portugal, em Espanha, por exemplo, não é necessária a certificação. Em França não é necessária a certificação. Em Moçambique não é necessária a certificação. Em Portugal, vou ter 10 vezes mais trabalho do que uma empresa da Lituânia, e são capazes de não me dar a licença. Como na realidade existe uma legislação de transversal, mas que depois é transposta para o mercado nacional, e ela é aplicada no mercado onde se está a pedir a licença, leva-se a uma desvirtuação, ou um desvirtuamento...	A regulamentação é transposta pelo regulador local e aplicada de forma diferente entre os diferentes países, mesmo dentro da Europa, facilitando a entrada nos países com regulamentação mais leve e dificultando significativamente a entrada nos países com uma regulamentação mais pesada.
V	Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	A regulamentação hoje é muito pesada. E quando eu digo muito pesada, é ao nível do kafkiano. Alguns players atuais não vão ter capacidade para continuar a cumprir determinado tipo de justificações de compliance impostas pelos organismos locais ou pelos países respectivos. Portanto, acredito que vai ficar bastante mais complexo estes processos.	A regulamentação está a ser cada vez mais complexa, criando dificuldades de compliance para os acquirers operarem em determinadas geografias.
V	Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	n.a.	n.a.
V	Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	O problema depois é que existem legislações internacionais, existe a União Europeia e existe o próprio Banco de Portugal que vem lançar outras iniciativas e barra ou obrigações. Aqui o desafio da SIBS é estar um passo à frente	Com a existência de um regulador Europeu e dos reguladores locais em cada mercado (Bancos Centrais), os acquirers tem que estar sempre a antecipar a legislação e ajustar as suas plataformas em conformidade.
VI	Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Nós estamos presentes nesses mercados, os internacionais (Portugal, Cabo Verde, Angola, Moçambique, França, e Espanha, Brasil). Indistintamente. Nós, diretamente, estamos através de parceiros. Nós fazemos parcerias com todos. Nós não temos exclusividade com ninguém, tal como a SIBS não tem exclusividade com ninguém.	Utilização de uma rede de distribuidores externa para uma internacionalização de forma indireta e de parceiros para internacionalização direta nos mercados.
VI	Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Parcerias. O impacto é muito positivo. ...vai-se aplicar aquela fórmula de um mais um igual a três. Nós juntos somos mais fortes, conseguimos criar uma maior proposta de valor para o cliente e conseguimos chegar comercialmente a mais sítios. Capitalizamos na força comercial de cada uma das organizações. Unem-se duas propostas de valor que, quando integradas, criam uma percepção do lado do cliente mais valiosa do que aquela que as duas propostas de valor individualmente fornecem	Destaca-se o impacto muito positivo das parcerias, criando uma proposta de valor conjunta mais completa e valiosa para os comerciantes internacionais e capitalizando na força comercial dos parceiros. "Um mais um igual a três".
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	Zonesoft é um produtor de software de faturação ponto de venda. Nós servimos várias verticais, restauração, retalho, mobilidade, faturação online...todos os players de meios de pagamento estão integrados nos nossos softwares, quer nacionais, quer internacionais. Enfim, são todos os players que têm vindo a ocupar o seu espaço exatamente para fazer essa intermediação entre o estabelecimento de facilitators barra instituições de pagamento para ficarem com um cut na transação. Nós temos uma redistribuição muito grande, mais de 600 distribuidores, a nível nacional e a nível internacional.	A integração dos acquirers com os produtores de software de faturação poderá beneficiar as instituições de pagamento no processo de internacionalização, accedendo a rede de clientes e distribuidores desses parceiros.
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	Nós queremos focar naquilo que somos bons a fazer, que é desenvolvimento de software, e depois deixamos para os nossos parceiros fazer o desenvolvimento comercial. Obviamente que nós damos muito apoio aos parceiros, nós incentivamos comercialmente os parceiros para venderem as nossas produções. Nós temos equipas internacionais para fazer esse apoio local.	Desenvolvimento comercial internacional ao cargo total dos parceiros, que são apoiados remotamente de Portugal, devido à falta de recursos. Foco no core business, que neste caso é o desenvolvimento de software.
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	Não, nunca fomos com algum dos nossos parceiros de pagamentos para fora, para estrangeiro. Estamos integrados com vários parceiros (internacionais), por exemplo, em Portugal e Espanha, A nível de players nacionais, isso nunca aconteceu, nunca nos pediram, nós também nunca liderámos essa iniciativa.	As empresas tecnológicas de pagamentos portuguesas não têm tido proatividade em juntar-se para abordar os mercados internacionais como parceiros. Em vez disso, preferem fazer integração e parceria com as entidades internacionais.
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	A nossa fórmula de sucesso é fazer em parcerias locais com determinado tipo de bandelismo os serviços para se diferenciarem da concorrência, porque na realidade o serviço está muito commoditizado. Eu dou-lhe aqui um serviço de chave na mão e isto custa 4% sobre cada transação, mas você não tem que se preocupar com nada, porque eu dou-lhe o software, dou-lhe o hardware, dou-lhe a assistência técnica....	Fazer parcerias locais para criar uma oferta mais completa (bandelizada) oferecendo aos clientes uma proposta de valor chave-na-mão, sendo mais diferenciadora e mais valorizada.
VI	Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	Os pequenos têm que arranjar maneira de se diferenciar de alguma forma. Portanto, eu acredito que é tudo uma questão, é tudo uma questão de se fazer parcerias locais e a partir daí escalar o negócio.	As parcerias são relevantes principalmente para os pequenos acquirers poderem ganhar escala.

SIBS ROMANIA

Tópico	Pergunta	Resposta	Interpretação resposta
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	O mercado da Acquiring.... A maior evolução acaba por ser uma maior consolidação e standardização entre os mercados. Começou fundamentalmente por um online, principalmente do e-commerce, porque é mais fácil dizer-se uma standardização. Já houve uma grande entrada também aquí nos europeus na Europa, nomeadamente aquí americanos, que vêm ao rebote do e-commerce.	O desenvolvimento do eCommerce lançou uma onda de standardização e consolidação no mercado de acquiring, permitindo a entrada de grandes aquisitores americanos no mercado europeu.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	O impacto do Covid, que acelerou muito o e-commerce, a pandemia acelerou muito o e-commerce. E com essa aceleração do e-commerce como um todo, os aquisitores online, ganharam muita escala.	O COVID acabou por acelerar muito o eCommerce, que por sua vez, fez os aquisitores online ganharem escala.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	Uma consolidação grande da aquisitores Omnicannel, com o mundo e-commerce e o mundo físico.	Tem-se verificado uma consolidação dos aquisitores omnicannel, que atuam no mundo eCommerce e simultaneamente no mundo físico.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	O que eu acho que vai acontecer mais aceleradamente é a transformação dos pagamentos cash em pagamentos eletrônicos. Mas o grande vencedor da transformação do cash vai ser o mundo físico. O mundo físico vai ter ainda muita margem de crescimento e, portanto, vai acompanhar o e-commerce sempre numa taxa de investimento abaixo disso.	Começa a existir uma tendência de substituição dos pagamentos em cash pelos pagamentos eletrônicos, principalmente no mundo físico.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	Um dos desafios tem a ver com estas frentes de consolidação, e da disrupção tecnológica têm de ser capazes de acompanhar essa frente. Houve muito M&A ao longo dos últimos anos e isso trouxe muita pressão na margem de acquiring em específico. O negócio da acquiring tradicional tem as margens cada vez mais esmagadas e, portanto, tem que arranjar novas fontes de receitas.	Uma crescente pressão sobre as margens do negócio de acquiring, provocada também pela consolidação do mercado de acquiring via M&A, obrigou os aquisitores a arranjar novas formas de receitas.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	O tema da escala, com margens cada vez mais esmagadas. Se olharmos para o mercado, aqui já tivemos, por uma razão ou por outra, muitas cadeias com margens muito esmagadas.	As margens do negócio de acquiring estão progressivamente a diminuir, obrigado os aquisitores a ganharem escala.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrônicos?	A banca que se pode chamar de base portuguesa, com dois tipos de banca, alguma banca que tem alguma exposição internacional e a banca que não tem exposição internacional, que ainda continua a olhar para o mercado da acquiring de uma forma muito tradicional e não tem propriamente uma ambição de olhar para o negócio de acquiring e de transformar este negócio de acquiring em algo de maior.	A banca portuguesa que gere os negócios de acquiring não tem ambições de transformar este negócio em algo maior, optando por uma postura conservadora neste negócio.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	IPS no mundo online já tem algumas challengers, tipo uma paypal. Mas vai haver agora uma nova vaga grande de Challenges de esquemas de pagamento tradicionais, esquemas account-to-account, por exemplo, no Brasil já tem um PIX. Vai haver um decréscimo da preponderância do pagamento com o cartão no online Visa e Mastercard.	Os esquemas de pagamentos internacionais enfrentam vários challengers principalmente nos pagamentos online, como PayPal e mais recentemente os esquemas account-to-account, como PIX, que têm surgido em diferentes geografias e que vão ganhando terreno a Visa e ao Mastercard.
I	Contexto Geral do Mercado de Acquiring Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	É aqui na Europa essa vaga não aconteceu porque não se encontrou aquilo que seria o meio de pagamento europeu. Depois poderá haver uma conciliação para haver ou uma interoperabilidade destes esquemas domésticos, ou vai haver o Eurodigital. Que provavelmente irá ser o agregador destas soluções.	A Europa está a caminho de criação do Eurodigital, que será uma alternativa aos internacionais schemes como Visa e Mastercard.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?	A Unice não teve o investimento que teria que ter para fazer um processo de internacionalização. Poderá ganhar escala, acaba de estar a perder conta do mercado em Portugal, porque há mais players internacionais que estão a entrar, e seria importante para eles conseguirem sair de Portugal para outros mercados para ganhar escala, que supostamente também deveriam fazer.	A Unice quis internacionalizar para ganhar escala internacionalmente em acquiring, mas não conseguiu obter investimento e aprovação dos acionistas.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring Já considerou a internacionalização na estratégia da sua empresa?	A SIBS é mais um processador e também vê um negócio da acquiring até há uns anos como negócio secundário. Os (seus) acionistas têm uma estratégia de internacionalização onde testou os mercados africanos, reforçou-se para o mercado europeu, até para diversificar um bocão o risco e ganhou posição, e tem alguma ambição, na Europa Central e de Leste, de alguma forma, ganhar escala em acquiring.	A SIBS já internacionalizou-se para mercados Africanos e para Europa Central e de Leste, nomeadamente com objetivo de ganhar escala em acquiring.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring Quais são os principais fatores que impulsionam uma (a sua) empresa de acquiring a se internacionalizar?	A banca internacional tem estratégias de acquiring globais. Por exemplo, o Santander decidiu fazer um spin-off dentro do grupo de se chama Genet. Há também um conjunto de PSPs, na sua grande maioria, também internacionais, têm a sua estratégia própria.	Os bancos e Payment Service Providers internacionais com presença em Portugal, que também são aquisitores, seguem uma estratégia de acquiring global.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Um grupo português. São ainda muito pequeninos, estão dentro do mercado doméstico, ainda não têm estabelecido presença fora do mercado português e vão fazer muito, porque estão a olhar para uma estratégia de internacionalização eventualmente já à portuguesa, onde têm clientes que também estão nesse mercado. Eu sempre fui tentando fazer, foi olhar numa primeira análise para os mercados onde estão comerciantes de base portuguesa para de alguma forma ter melhor entrada nesses mercados.	O mais óbvio, seria os aquisitores portugueses a optarem pela estratégia de internacionalização seguindo os comerciantes portugueses para os mercados internacionais onde eles estão.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Tem que haver um claro foco, tem que haver uma boa seleção das geografias onde vai entrar, olhando para um conjunto de vetores: Qual é a base de comerciantes que eu tenho aqui já onde eu estou a trabalhar? A base de referências no mercado onde eu tenho mais volume? E onde é que essa base de referências está posicionada noutros mercados europeus? Também a capacidade do acquiring poder servir globalmente os seus clientes, onde quer que eles sejam.	Importância de ter um claro foco no processo de internacionalização, seguindo o acquirer os seus clientes-comerciantes para os mercados internacionais onde eles já estejam a operar.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	O segundo vetor, tem a ver com a competitividade que existe já nesse mercado, fazendo um mercado tão atrativo onde as margens ainda são muito elevadas e onde tens potencial de maior captura de valor. Um mercado que ainda funciona muito, onde para o mercado ainda tem muito cash.	Internacionalizar, priorizando os mercados com menor competitividade, mais transações em dinheiro e por conseguinte as maiores margens para o negócio de acquiring.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	O terceiro vetor tem a ver com capacidade de diferenciação. Há alguma coisa que eu faço já em Portugal que ainda não existe nesse mercado e que me possa de alguma forma diferenciar? Quais são as capacidades distintivas que eu vou entregar a esse mercado? E fazia-se piloto, afirmava, e só depois é que lá para o próximo estágio.	Identificação dos fatores de diferenciação especificamente relevantes para os mercados para onde se pretende internacionalizar, fazendo um pequeno piloto para testar as suas hipóteses.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Olhar para pequenas oportunidades, porque também o problema é que não temos muito capital, pequenas oportunidades de aquisição de clientes que já existem neste mercado. Foi um bocadinho aquilo que a SIBS acabou por fazer nos últimos 5 ou 6 anos. A SIBS acabou por encontrar players mais pequenos que deram essa possibilidade de rapidamente acelerar o mercado na receita.	Entrar em mercados internacionais de forma orgânica, adquirindo as pequenas carteiras de clientes de acquiring nesses mercados, como fez a SIBS.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Não temos muito capital, é difícil ter um projeto global.	Dificuldade de acesso ao capital pelos aquisitores portugueses torna o processo de internacionalização mais complicado.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	O negócio de acquiring em África é um negócio um bocão mais complexo, porque há muito risco de divisas.	O processo de internacionalização de acquiring para países Africanos acarreta um risco acrescido, nomeadamente no que toca à flutuabilidade das divisas.
II	Internacionalização das empresas de Acquiring Consegue identificar os head winds (fatores desfavoráveis) que poderão ajudar a (sua) empresa de acquiring a suceder na internacionalização?	Pequenos comerciantes, portanto a evasão fiscal continua a ser um tema muito grande, uma barreira de entrada.	Evasão fiscal, principalmente nos pequenos comerciantes, é um problema para os pagamentos eletrônicos e acquiring em determinados mercados.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	Payment schemes até hoje são super importantes e centrais. Principalmente no mundo físico, no mundo online já tem algumas challengers, tipo uma paypal.	Grande importância dos payment schemes principalmente no mundo de pagamentos presenciais.
III	O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	n.a.	n.a.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	Houve alguma evolução tecnológica, porque começaram a aparecer coisas novas daquilo que é a oferta tradicional no acquiring... juntar uma oferta também de financiamento integrada com a oferta de acquiring, quer do lado comerciante, ou do lado do consumidor final. Isso começou a ganhar alguma trilha, começando pelo e-commerce, mas também já numa forma integrada com o mundo físico. E isso é uma disrupção grande, que já gerou alguns resultados relevantes, quer de ponto de vista de receita.	Inovações tecnológicas como a oferta BNPL, que do lado de comerciante, quer do lado do consumidor, foi uma grande disrupção que gerou resultados significativos, nomeadamente na receita.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	A desmaterialização do terminal tradicional físico para integrações com o Android ou com o Apple vai desmoronar bastante o formato da oferta de acquiring. Vai permitir uma maior convergência do online com o mundo físico e vai permitir também uma maior evolução tecnológica porque é mais fácil fazer alterações ou disponibilizar serviços mais fora da caixa.	A desmaterialização do terminal tradicional e a sua integração com terminais Android e Apple irá permitir uma maior convergência do acquiring online com o mundo físico e acelerar a velocidade da evolução tecnológica.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	Do ponto de vista do acquiring, é que é muito mais fácil fazer coisas no online, ou desmoronar. Porque é muito mais fácil implementar, é muito mais fácil integrar, não existe um terminal físico.	A disrupção tecnológica do ponto de vista de acquiring é mais fácil de ocorrer nos pagamentos online, pela facilidade de integração e implementação na ausência de um terminal físico.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	O pagamento tem muita informação. E essa informação pode ser monetizada em ofertas de loyalty, ofertas de CRM, que possam se passar para o comerciante analítico sobre o perfil dos seus clientes e afins. Obviamente é uma tecnologia da inteligência artificial, tudo o que é number crunching, inteligência artificial e afins.	Importância das tecnologias de inteligência artificial e number crunching para monetização da informação incluída nos pagamentos eletrônicos.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring Quais inovações tecnológicas têm mais impactado o setor de acquiring?	O mercado acquiring vai ter cada vez mais uma visão omnicannel, onde o comerciante há de ter o seu negócio físico, o negócio online. Está a haver uma grande transformação daquilo que é uma experiência de loja e uma parte dessa solução, que é a experiência de pagamento que tem que estar incorporada.	Evolução da tecnologia de pagamentos, que irá permitir integrar os pagamentos de forma a melhorar a experiência de compra em loja física.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	Quando começou a pensar num produto desde o início, está preparado para ser internacionalizado, o que vai acontecer é que o investimento no seu produto que tem no mercado é muito pesado versus aquilo que a empresa investiu até aquela data. Terá desenvolvido um produto muito customizável com algumas customizações do mercado local. E para qualquer mercado que váis, nunca é chapa 4 como o plain vanilla.	A adaptação dos produtos tecnológicos de acquiring para mercados internacionais pode ser mais cara, do que desenvolver um produto que já foi pensado de raíz para internacionalização. Na prática, são sempre necessárias adaptações locais na tecnologia de acquiring.
IV	Impacto da tecnologia no setor de Acquiring De que forma os IPS investem na adaptação de novas tecnologias?	n.a.	n.a.
V	Regulação e Compliance Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Tens um processo administrativo que é pesado. Eu, por exemplo, nós fizemos o passaporte pela nossa licença de acquiring em Portugal, e eu quando comecei o processo achava isto aqui uma coisa simples, é só... escrever aqueles papéis e está feito, mas não é. É um processo burocrático que exige um investimento.	Internacionalização, mesmo dentro da União Europeia com o "passaporte" envolve um processo administrativo pesado, burocrático, que exige um investimento.
V	Regulação e Compliance Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Eu acho que claramente a legislação europeia, a uniformização da legislação europeia facilitou. Acho que as barreiras à entrada, país a país, eram muito superiores à internacionalização do que é aqui agora.	Efeito positivo da uniformização da legislação europeia, reduzindo as barreiras a entrada dos aquisitores noutros países.
V	Regulação e Compliance Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	A União Europeia que montou, apesar de no primeiro fase ter facilitado, estandardizou muito o mercado de pagamentos e isso facilitou muito o processo de internacionalização, mas que nos últimos anos e nos próximos anos vai aumentar muito a complexidade global, não só na nossa indústria.	Verifica-se um efeito misto da regulamentação da União Europeia, que na primeira fase facilitou a internacionalização de aquisitores estandardizando o mercado, mas no futuro irá criar complexidades, aumentando a regulação.
V	Regulação e Compliance Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	O peso global da regulação tem aumentado, quer do lado da VISA da Mastercard, que tem sido negativo, que já não estão a acrescentar valor nas regras incrementais que estão nos últimos anos que têm emitido. Tem de fazer todos os projetos de certificação e depois tens de fazer anualmente, tens de ter um auditor independente.	Recentemente, a regulamentação imposta pelas payment schemes tem tido efeitos negativos nos aquisitores, sem acrescentar valor.
V	Regulação e Compliance Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	Dentro da regulação legislativa tens de ter um processo interno. Alguma forma de estar sempre a par daquilo que são essas evoluções. Temos que participar em forums internacionais. Tens de ter uma boa equipa legal no tema externo. Para a internacionalização, para alguém que está a pensar numa internacionalização.	Necessidade dedicar esforços adicionais, como participação em forums e criação de equipa de compliance interna para poder estar compliant com a regulamentação internacional.
VI	Parcerias e Colaborações Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Não acredito numa estratégia, porque a tentei, porque a tentámos, não acredito numa estratégia de crescimento orgânico, no sentido de mandar dois indivíduos à frente. É preciso ter uma estratégia de parcerias, por exemplo, empresas que vendem terminais, empresas que vendem EDPs, ou empresas que vendem sistemas próprios.	A importância de assegurar parcerias na internacionalização com as empresas que vendem soluções complementares a oferta dos aquisitores, porque a estratégia de crescimento orgânico internacional já foi testada e não parece funcionar.
VI	Parcerias e Colaborações Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	Acho que é interessante ter parcerias para terminais ou software que fazem parte da tua oferta, se estiveres no mundo físico. Do lado de software, acho que um dos parceiros interessantes é todos aqueles que vendem já softwares hoje em dia aos comerciantes. Tens de ter também algumas parcerias com bancos.	Existência de três tipologias de parceiros relevantes para a internacionalização dos aquisitores: parcerias para terminais (hardware) nos pagamentos físicos, parceiros que vendem software aos comerciantes e os bancos fortes.

BANCO DE PORTUGAL

Tópico	Pergunta	Resposta	Interpretação da resposta
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	O mercado tradicionalmente era dominado por players nacionais, incluindo bancos e instituições financeiras	mudança de posição dos "players"
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	Nos últimos anos, houve um crescente interesse de instituições de pagamento e instituições de moeda eletrônica estrangeiras	mudança de posição dos "players"
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	Aquiers estrangeiros estão aumentando gradualmente sua participação no mercado português.	entrada de players estrangeiros
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	"A pandemia contribuiu significativamente para o crescimento do mercado de acquiring." "Houve um aumento no volume de transações eletrônicas, tornando o mercado português mais atrativo para acquirers estrangeiros"	mudança dos hábitos dos consumidores
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Como você vê a evolução do mercado de acquiring nos últimos anos?	"Aumento expressivo no uso de pagamentos contactless" "Crescimento do comércio online" "maior adoção de pagamentos móveis"	adoção de novos métodos de pagamento
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	"Necessidade de compreender as particularidades de cada mercado, incluindo preferências dos consumidores e hábitos de pagamento." " Importância de adaptar as ofertas e serviços às necessidades locais."	adaptação a diferentes mercados
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	"Lidar com ambientes regulatórios complexos e diferentes em cada país." " Manter-se atualizado e em conformidade com as regulamentações em constante evolução."	Regulamentação e compliance
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais desafios específicos as empresas de acquiring enfrentam no contexto global?	" Adaptar-se às diferentes infraestruturas de pagamento em cada país." " Investir em tecnologia para oferecer soluções inovadoras e competitivas globalmente."	infraestrutura tecnológica
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrônicos?	A pandemia acelerou a digitalização em cerca de 3 a 4 anos, impulsionando o uso de pagamentos contactless e o crescimento do comércio online. Atualmente, mais de metade das transações com cartão em Portugal são contactless. " Há uma mudança cultural significativa, com os consumidores cada vez mais habituados a comprar online. No entanto, 60% das compras online feitas por portugueses são realizadas em sites de comerciantes estrangeiros, o que representa um desafio para os acquirers nacionais. "	impacto da digitalização e novos padrões de consumo
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrônicos?	Os acquirers poderão evoluir para oferecer soluções mais integradas, indo além da simples aceitação de pagamentos e ocupando espaços relacionados à gestão financeira dos comerciantes.	inovações tecnológicas com maior oferta de serviços
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são as suas previsões para o futuro do acquiring e dos pagamentos eletrônicos?	O futuro dos pagamentos na Europa pode ser moldado por iniciativas como o Euro Digital (moeda digital europeia), o European Payments Initiative (EPI) e a interoperabilidade promovida pela aliança Europeia. Essas iniciativas podem criar novos esquemas ou reforçar a integração entre sistemas de pagamento.	novos esquemas e iniciativas europeias
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	"A coexistência de schemes locais (como o Multibanco em Portugal) e internacionais (Visa, Mastercard) apresenta desafios técnicos e regulatórios. A falta de integração pode limitar a aceitação de certos métodos de pagamento em mercados específicos." " Em países com schemes locais fortes, como Portugal, a ausência de interoperabilidade pode restringir o acesso a funcionalidades específicas para consumidores estrangeiros.	Interoperabilidade entre schemes locais e internacionais
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	O crescimento de métodos alternativos, como wallets digitais e transferências instantâneas, desafia os schemes tradicionais a inovar para se manterem competitivos.	Concorrência de novas soluções digitais
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	Com a evolução tecnológica, há maior demanda por serviços adicionais, como prevenção de fraude e reforço da segurança, que exigem investimentos significativos em inovação.	pressão para oferecer serviços mais integrados
Contexto Geral do Mercado de Acquiring	Quais são os principais desafios que os payment schemes enfrentam atualmente, e como isso afeta as empresas de acquiring?	Para competir efetivamente em mercados internacionais, as empresas de acquiring precisam garantir que suas soluções aceitem tanto schemes locais quanto internacionais. Isso exige investimentos em tecnologia e parcerias estratégicas.	Necessidade de aceitar múltiplos schemes
Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"Cada país possui regras específicas para a operação de serviços de pagamento, o que exige que as empresas de acquiring adaptem seus processos e sistemas para atender às exigências locais." "A necessidade de conformidade com regulamentações como a PSD2 na União Europeia ou normas específicas em mercados fora da UE aumenta a complexidade operacional."	diversidade regulatória entre mercados
Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	O cumprimento das regulamentações exige investimentos significativos em tecnologia, auditorias e consultoria jurídica, o que pode elevar os custos de entrada em novos mercados.	custos de conformidade
Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"Regulamentações relacionadas à proteção de dados (como o GDPR na Europa) e requisitos de segurança (ex.: autenticação forte do cliente) podem criar barreiras técnicas para empresas que desejam operar internacionalmente."	barreiras técnicas e operacionais
Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	"Em mercados onde a regulação ainda está em desenvolvimento ou é aplicada de forma inconsistente, as empresas enfrentam incertezas que dificultam o planejamento estratégico"	Ritmo desigual de implementação regulatória
Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	A regulação europeia, como a PSD2 e o SEPA, promove maior integração entre os mercados da UE, facilitando a operação transfronteiriça para empresas que já estão alinhadas com essas normas.	a harmonização dentro da União Europeia é uma oportunidade
Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Regulamentações como a PSD2 incentivam o desenvolvimento de novos serviços, como soluções baseadas em open banking, que podem ser exploradas pelas empresas de acquiring em mercados internacionais.	estímulo à inovação
Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Estabelecer parcerias com bancos, fintechs ou outras instituições financeiras locais tem sido uma estratégia eficaz.	Parcerias estratégicas locais
Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Empresas de acquiring têm direcionado seus esforços para setores estratégicos, como turismo, cadeias hoteleiras globais e grandes comerciantes internacionais. Esses setores apresentam maior volume de transações e procura por soluções de pagamento integradas.	Foco em setores específicos
Internacionalização das empresas de Acquiring	Pode descrever as estratégias de entrada em novos mercados que têm sido mais eficazes para as empresas de acquiring, que sejam do seu conhecimento?	Empresas de acquiring que oferecem mais do que a simples aceitação de pagamentos, como ferramentas de gestão financeira ou análise de dados para comerciantes, conseguem se diferenciar e ganhar espaço em novos mercados.	oferecer serviços adicionais
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	Os payment schemes internacionais, como Visa e Mastercard, conectam mercados locais ao ecossistema global, permitindo que consumidores realizem pagamentos em diferentes países de forma eficiente e segura.	conexão entre mercados locais e globais
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	Como você descreveria o papel dos payment schemes atualmente no ecossistema global de pagamentos?	Os payment schemes fornecem a infraestrutura técnica necessária para que diferentes sistemas de pagamento funcionem de maneira integrada. Isso é essencial para garantir que transações sejam processadas independentemente do local ou método de pagamento utilizado.	garantia de interoperabilidade
O Papel dos Payment Schemes na Internacionalização de empresas de Acquiring	De que maneira os payment schemes facilitam ou complicam a entrada de empresas de acquiring em novos mercados internacionais?	"Payment schemes internacionais, como Visa e Mastercard, oferecem uma infraestrutura amplamente aceita que permite às empresas de acquiring operar em múltiplos mercados sem a necessidade de criar sistemas próprios." " Isso reduz barreiras técnicas e acelera o processo de entrada em novos mercados."	infraestrutura global estabelecida facilita a entrada
Impacto da tecnologia no setor de Acquiring	Como as empresas de acquiring adaptam os seus produtos e serviços para atender às necessidades de diferentes mercados internacionais?	As empresas direcionam suas soluções para setores específicos que apresentam maior potencial de crescimento no mercado local, como turismo ou grandes cadeias comerciais internacionais.	foco em setores estratégicos
Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Cada país possui regulamentações específicas para serviços de pagamento, o que exige que as empresas de acquiring adaptem seus processos e sistemas para atender às exigências locais.	as regulamentações específicas de cada país são um desafio regulatório
Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	O cumprimento das regulamentações locais exige investimentos significativos em tecnologia, auditorias e consultoria jurídica, elevando os custos para operar em novos mercados.	custos de conformidade
Regulação e Compliance	Como a regulação afeta o processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Regulamentos como a PSD2 e o SEPA promovem maior integração entre os mercados europeus, facilitando operações transfronteiriças para empresas que já estão alinhadas com essas normas.	a regulamentação europeia facilita o processo
Regulação e Compliance	Qual é o impacto dos payment schemes nas regulamentações que afetam as empresas de acquiring internacionalmente?	Os schemes fornecem diretrizes e suporte técnico para que as empresas de acquiring cumpram regulamentações locais e internacionais, como requisitos de segurança (ex.: PCI DSS) e autenticação forte do cliente (SCA).	suportam o cumprimento regulatório
Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	É essencial que as empresas de acquiring compreendam as especificidades regulatórias de cada mercado em que operam.	Conhecimento profundo das regulamentações locais
Regulação e Compliance	Quais são as melhores práticas para garantir o compliance em múltiplas jurisdições?	Colaborar com parceiros locais, como bancos ou fintechs, pode ajudar as empresas a navegar pelas complexidades regulatórias. Esses parceiros fornecem conhecimento sobre o ambiente regulatório e auxiliam na adaptação às exigências locais.	Parcerias estratégicas
Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Parcerias com bancos, fintechs ou instituições locais permitem que as empresas de acquiring compreendam melhor as particularidades do mercado-alvo, incluindo regulamentações, hábitos de consumo e preferências dos comerciantes.	acesso ao conhecimento local
Parcerias e Colaborações	Qual é o papel das parcerias estratégicas no processo de internacionalização das empresas de acquiring?	Em mercados onde schemes locais têm forte presença (como o Multibanco em Portugal), parcerias estratégicas ajudam a garantir a interoperabilidade e a aceitação desses métodos de pagamento.	integração com os payment schemes locais
Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	Os parceiros locais fornecem insights valiosos sobre as particularidades do mercado, como hábitos de consumo, preferências dos comerciantes e regulamentações específicas. Esse conhecimento ajuda as empresas de acquiring a adaptar seus produtos e serviços às necessidades locais, aumentando sua competitividade.	conhecimento do mercado local
Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	Colaborações com parceiros locais facilitam o cumprimento das regulamentações específicas de cada jurisdição, reduzindo a complexidade e os custos associados à conformidade. Parceiros locais já familiarizados com as exigências regulatórias podem agilizar o processo de entrada no mercado.	suporte regulatório
Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	Muitos mercados possuem payment schemes locais dominantes (como o Multibanco em Portugal), e parcerias estratégicas ajudam na integração com esses sistemas, garantindo maior aceitação de pagamentos.	integração com os payment schemes locais
Parcerias e Colaborações	Como as empresas de acquiring podem beneficiar de colaborações com parceiros (locais)?	Trabalhar com parceiros reconhecidos no mercado local aumenta a credibilidade das empresas de acquiring junto aos comerciantes e consumidores, facilitando a adoção de seus serviços.	construção de confiança

8.6 Anexo 6 – Caracterização do mercado português de *acquiring* (PESTEL)

Segue-se uma análise *PESTEL* de caracterização do mercado de *acquiring* nacional muito suportada nos *insights* e profundo e valioso conhecimento demonstrado pelos dezassete especialistas do setor de pagamentos que foram entrevistados.

Fatores Políticos

De acordo com os especialistas entrevistados o negócio da aceitação de pagamentos no mercado nacional e europeu, em geral, beneficia de um contexto político favorável de incentivo à digitalização dos negócios e das economias, incentivando os negócios e consumidores a optarem pelas opções de pagamento digital. O responsável do BdP refere que *“a regulação do setor com os sucessivos pacotes da diretiva europeia PSD1 e PSD2, inicialmente vistos como um custo de compliance, veio provar ser uma efetiva oportunidade porque os mercados tornam-se mais inovadores, mais competitivos e naturalmente maiores e a crescerem a um ritmo mais acelerado”*. Igual opinião tem a grande maioria dos especialistas ouvidos valendo a pena destacar a opinião do responsável da Easypay quando refere que *“a harmonização reduz a complexidade e o custo do cumprimento regulatório ao expandir para outros mercados”* e do responsável da ANIPE ao sublinhar que *“a criação de um esquema de pagamentos pan-europeu como o Euro Digital, irá trazer grandes oportunidades para os acquirers.”*. Do lado do negócio é ainda referido por diversos especialistas, destacando-se a opinião da responsável da SONAE Distribuição, o impacto da regulação europeia que entrou recentemente em vigor (Norma 2024/886) que obriga as instituições financeiras a oferecerem 24x7 serviços de pagamentos instantâneos em euros, garantindo que o valor transferido fica de imediato disponível na conta do comerciante e o custo do serviço a tender para zero.

Fatores Económicos

O boletim económico do BdP do final do ano de 2024 refere que o crescimento da economia portuguesa em 2024 deve situar-se em 1,7% subindo para 2,2% em 2025 e 2026, refletindo um

maior dinamismo da atividade económica, um mercado de trabalho robusto com aumento de emprego e salários reais. Em termos europeus o crescimento em 2025 e 2026 deverá situar-se em 1,3% e 1,5%, respetivamente, segundo o *Economic Outlook* e refletindo assim a recuperação dos rendimentos reais das famílias, os mercados de trabalho em tensão e as reduções das taxas de juro diretoras.

Vários especialistas referem fatores como o crescimento acentuado, em especial desde a crise pandémica, do comércio eletrónico como refere a responsável pela MASTERCARD que diz que “*os consumidores são cada vez mais recetivos a fazerem compras em estabelecimentos online onde prevalecem os meios de pagamentos digitais, com destaque para a opção para a utilização de wallets digitais*” e o responsável da PayTel quando refere que “*O mercado está a evoluir para um ambiente mais digital, com desmaterialização dos próprios equipamentos físicos*”.

Fator essencial é ainda a consolidação do setor com várias referências a esta tendência, que se evidencia, como refere o responsável da Optimistic Blue, “*na consolidação pela entrada de grandes players globais assumindo os players locais a resposta a nichos de mercado*”.

A responsável da SONAE Distribuição alerta para “*um fator com impacto muito elevado no médio prazo que é a chegada aos mercados europeus de clientes de outras geografias globais com os seus cartões domésticos e meios de pagamentos locais, semelhante ao Multibanco nacional e que urge aceitar*”, como são os esquemas Elo e PIX do Brasil, RuPay da Índia, Bancomat de Itália, Girocard da Alemanha, Carte Bancaire de França, mas existem mais.

Fatores Sociais

É evidente a alteração comportamental dos consumidores, em particular das gerações mais recentes, pela preferência por tudo que seja digital, incluindo o meio de pagamento digital.

Conforme refere o responsável da UNICRE “*os pagamentos tenderão a ser cada vez mais um passo na cadeia de valor que se pretende seamless, transparente e que não gere qualquer fricção*” e que “*esta é uma expectativa de comerciantes e de consumidores*”.

E a responsável pela MASTERCARD destaca “*uma outra alteração social é a tendência para o consumidor ser influenciado nas suas opções através do fenómeno das redes sociais, levando optar por adquirir bens e serviços em geografias remotas, como já era o caso de fornecedores norte americanos e agora cada vez mais com origem na China, em que o meio de pagamento é naturalmente digital e tipicamente um meio de pagamento global, destacando-se as redes VISA e MASTERCARD ou as wallets PayPal, Apple Pay e Google Play*”.

A opção por serviços providenciados por plataformas globais (UBER, GLOVO ...) de subscrição (NETFLIX, MAX ...) é uma tendência crescente e que se estende a operadores locais onde mais uma vez a opção de pagamento é tipicamente digital cujo pagamento assenta tendencialmente em soluções embebidas e integradas, nomeadamente *wallets digitais*, mobilidade e a opção pela utilização de *wallets*.

O responsável da VISA refere ainda a tendência de os consumidores optarem por pagar também no mundo físico com cartão *contactless*, *wallets digitais* ou *wearables* (relógios ou pulseiras) em que basta aproximarem o respetivo meio de pagamento do terminal de aceitação para efetuarem o pagamento. Refere a esse propósito “*o sucesso do serviço lançado recentemente em lisboa com o METRO que permite aos consumidores viajarem sem necessidade prévia de aquisição de título de transporte, bastando encostar o cartão, o relógio ou o smartphone ao leitor colocado na cancela para que possa avançar com toda a comodidade*”.

Fatores Tecnológicos

Os responsáveis pela Ingenico e pela NewNote, dois dos maiores fabricantes mundiais de terminais de pagamento automáticos físicos (TPAs), referem que uma disrupção tecnológica pode surgir pela massificação da opção por APPs de aceitação de pagamento (*SoftPOS*) que

consistem em APPs certificadas que podem ser baixadas para *smartphones* (iOS e Android), permitindo que qualquer *smartphone* possa ser um meio de aceitação de pagamento, acelerando rapidamente e sem custo adicional a banalização massiva de aceitação de pagamentos.

O responsável da NewNote refere a certa altura que *“a tecnologia de software será o principal diferencial competitivo”* e *“a desmaterialização dos pagamentos será o futuro”*.

Já o responsável da VIA Consulting refere, refletindo a sua experiência de vários anos neste meio a nível nacional e internacional, que *“os dispositivos que irão aceitar os pagamentos não dependerão de um hardware como TPA, mas sim de software digital. Isto fara com que as empresas de acquiring se transformem cada vez mais em integradores de sistemas e de tecnologias digitais”*.

Os responsáveis da VISA e MASTERCARD a par da responsável da SONAE Distribuição preferem salientar que a *tokenização* é a evolução tecnológica nos sistemas de pagamento com cartão que promete revolucionar a experiência de pagamento do consumidor, simplificando a mesma ao mesmo tempo que aumentam a segurança e a confiança nos pagamentos digitais.

Finalmente destacar o aspeto salientado pelo responsável da SIBS Roménia de que *“a Inteligência Artificial, para além do robustecimento da segurança dos pagamentos, vai permitir a obtenção de valiosos insights e a monetização da informação existente nas transações de pagamento”*.

Fatores Ambientais

Surpreendentemente não foi um dos aspetos mais referidos nas conversas com os especialistas, ainda assim esteve presente de forma transversal nomeadamente quando se abordava a integração de soluções de aceitação de pagamentos com soluções de negócio, nomeadamente quanto a oportunidade de acelerar o processo de pagamento e evitar a impressão de talões de compras ou da substituição de TPAs por APPs de pagamento, reduzindo a produção de lixo eletrónico associado a obsolescência dos terminais físicos.

Merece ainda assim destaque a referência feita pela responsável da MASTERCARD de que *“os payment schemes não estão limitados a processar pagamentos e oferecem hoje serviços adicionais incluindo os de sustentabilidade dos negócios, ampliando seu papel”*.

Fatores Legais

A legislação europeia, embora considerada complexa, é vista por muitos como um facilitador da internacionalização de pagamentos. O responsável da UNICRE, por exemplo, destaca que a regulação, apesar de pesada, reduz a incerteza e impulsiona a expansão no mercado europeu. Essa visão é compartilhada por outros especialistas, como o responsável da PayTel e a responsável da SONAE Distribuição, que ressaltam a importância da harmonização para a internacionalização, apesar dos custos de compliance. No entanto, nem todos compartilham da mesma opinião. O responsável da Easypay, por sua vez, aponta que a margem de manobra de cada país para adaptar a legislação europeia à sua realidade, com exigências específicas como os procedimentos KYC, acabam por dificultar a internacionalização, exigindo investimentos significativos para atender às particularidades de cada mercado.

Ainda, há quem critique o impacto da legislação europeia na inovação. O presidente da ANIPE, por exemplo, argumenta que o elevado peso da regulação prejudica a inovação em pagamentos e afasta potenciais investidores, limitando os recursos para a internacionalização.

Por outro lado, a representante do Banco de Portugal (BdP) reconhece as vantagens da harmonização da legislação europeia para a internacionalização, mas pondera que mercados emergentes, com menor regulação e custos de compliance potencialmente menores, podem oferecer oportunidades de crescimento e rentabilidade superiores. A decisão de qual mercado priorizar cabe a cada empresa, que deve avaliar as suas capacidades e possibilidades de atuação, seja individualmente ou em cooperação com outras empresas do setor.

Em suma, a legislação europeia apresenta-se como um fator positivo, mas não unânime quanto a facilitar a internacionalização das empresas de aceitação de pagamentos.

8.7 Anexo 7 - Análise da competitividade do mercado português (5 Forças de Porter)

Para compreender as implicações para a internacionalização das empresas portuguesas, nesta seção recorreu-se ao modelo das Cinco Forças de Porter (Porter, 1979), uma ferramenta que permite uma análise abrangente da competitividade do setor em Portugal elaborada com base nos *insights* das conversas com os especialistas entrevistados.

Força I - Ameaça de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes no mercado português de *acquiring* tem-se revelado relativamente alta, impulsionada por:

- Aceleração do comércio eletrónico: O mercado português tem-se caracterizado pela entrada de novos *players* principalmente no comércio *online*, impulsionados pelo crescimento do *e-commerce*, que cresceu em Portugal em média 12% ao ano durante a última década e está valorizado em 9,7 mil milhões de euros (GlobalData, 2024). Este aumento de concorrência tornou o mercado português mais saturado - “*O mercado português de acquiring tornou-se competitivo e saturado*”, refere o responsável da SIBS MULTIBANCO.
- Fragmentação do mercado: Os especialistas destacam uma fragmentação crescente do mercado de *acquiring* e a diferenciação de nichos específicos criam oportunidades para novos entrantes com ofertas especializadas para estes nichos – “*fragmentação do mercado e surgimento da internet e do comércio digital, vem facilitar a entrada de novos players*”, comenta novamente o responsável da SIBS MULTIBANCO.
- *Fintech* e *Bigtech*: Existem diferentes visões sobre o papel das *Fintech* e *Bigtech* (ex. Apple Pay) no mercado de *acquiring*. Alguns especialistas veem-nas como concorrentes disruptivas, enquanto outros as consideram como potenciais parceiras para os *acquirers* tradicionais ou até mesmo como uma força motriz para a inovação no setor.

- Inovação tecnológica: Todos os entrevistados destacaram o papel importante da inovação tecnológica no setor de *acquiring*, nomeadamente as soluções digitais como *payment gateways*, *SmartPOS* e o *SoftPOS*, que abrem portas para novos modelos de negócio e consequentemente de novos *players* com soluções disruptivas.

No entanto, alguns fatores moderam a ameaça de novos entrantes, como por exemplo:

- Barreiras regulatórias: Obtenção das licenças, autorizações e a conformidade com as regulamentações do Banco de Portugal podem ser desafiantes para os novos *players* – “*A atuação exagerada do Banco de Portugal em termos de cumprimento da regulamentação Europeia acaba por ser uma limitação*”, refere o responsável da VIA Consulting.
- Necessidade de escala: Importância dos *acquirers* terem uma grande escala para poderem apresentar condições competitivas e concorrer com os *players* já estabelecidos no mercado português de *acquiring*, com grandes bases de clientes entre os comerciantes nacionais e especificidades locais como o esquema de pagamentos MB. Sendo o Portugal um mercado de pequena dimensão, seria difícil ganhar essa escala localmente e justificar o investimento necessário.

Força II - Poder de negociação dos compradores (comerciantes)

O poder de negociação dos compradores (comerciantes) é considerado moderado, influenciado por:

- Crescente concorrência: A crescente concorrência entre os *acquirers* aumenta o poder de negociação dos comerciantes, que podem comparar preços e serviços, sendo resultado disso, as margens cada vez mais esmagadas – “*fragmentação do mercado e surgimento da internet e do comércio digital, vem facilitar a entrada de novos players, que podem operar sem a necessidade de grandes estruturas físicas, abrindo o mercado para mais concorrentes*”, assinala o responsável da SIBS MULTIBANCO.

- Procura pelos serviços de valor acrescentado: Os comerciantes procuram cada vez mais serviços de valor acrescentado, como integração com os sistemas de gestão de *stocks* e de faturação, o que aumenta sua influência na escolha do *acquirer* – “*soluções de pagamentos embebidas e uma maior integração de tecnologia e personalização*”, saliente a responsável da MASTERCARD.
- Elevados custos de mudança: Os elevados custos para os comerciantes associados a mudança de *acquirer* nas lojas físicas, continuam a ser um fator atenuante do seu poder de negociação, o argumento que foi referido pela associação das empresas de distribuição (APED, 2018) – “*a transferência dos serviços de aceitação para um desses acquirers internacionais importaria custos de mudança muito significativas, mesmo para os grandes retalhistas*”.

Força III - Poder de negociação dos fornecedores:

O poder de negociação dos fornecedores é alto, principalmente devido à influência de:

- *Payment Schemes* (VISA, MASTERCARD e MB): os esquemas VISA, MASTERCARD e MB (o esquema de pagamentos doméstico) dominam o mercado de pagamentos com cartão, representando respetivamente 16%, 11% e 70% de cartões de débito emitidos no mercado (GlobalData, 2024), e exercem uma grande influência sobre as taxas de intercâmbio e sobre as regras do setor de *acquiring* – “Os *payment schemes* garantem que há uma regra clara entre *acquirer* e *emissor*, o que traz *previsibilidade para o sistema*”, nota o responsável da SIBS MULTIBANCO.
- Fornecedores de tecnologia: Empresas tecnológicas fornecedoras dos terminais *POS*, incluindo o desenvolvimento de soluções como *SoftPOS*, *SmartPOS* e *payment gateway*, as plataformas de processamento de pagamentos como a SIBS e as soluções

de segurança e têm grande poder de negociação sobre os *acquirers*, impactando a sua estrutura de custos, e criando as condições para diferenciação dos concorrentes.

- Bancos: Os bancos que emitem cartões e participam nos processos de *settlement* de pagamentos e nos *charge-backs* têm influência indireta nas condições de operação dos *acquirers*. Em paralelo, tal como mencionado acima, alguns dos bancos oferecem os serviços de *acquiring* diretamente ou através de empresas relacionadas.

Força IV - Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos:

A ameaça de produtos ou serviços substitutos do *acquiring* com cartão bancário, onde anteriormente se destacava o dinheiro, atualmente é alta, sendo impulsionada por:

- Carteiras digitais e pagamentos móveis: A maioria dos especialistas apontou que a Apple Pay, Google Pay e outras carteiras digitais das *Bigtech* oferecem alternativas aos pagamentos com cartão, ameaçando o sistema atual - “*os grandes players tecnológicos como a Apple Pay e Google Pay representam uma ameaça*”, alerta a responsável da SONAE Distribuição.
- Pagamentos instantâneos: As soluções como MB WAY, o meio de pagamento preferido pelas camadas dos portugueses mais jovens nas suas compras *online* - “*as tecnologias como MB WAY vieram para ficar e digitalizaram as populações mais jovens*”, e os sistemas de pagamento A2A, que competem com os pagamentos com cartão, alterando o modelo de negócio e operação tradicional dos *acquirers* - “*eu acho que o A2A é o futuro, onde todos os pagamentos terão que ser imediatos e quando falo em pagamentos, estou a incluir as devoluções*”, antecipa a responsável da SONAE Distribuição.
- Euro Digital: Alguns dos especialistas acreditam que o eventual aparecimento de um novo esquema de pagamentos A2A pan-europeu irá trazer mais incerteza e, por outro lado, novas oportunidades para o mercado de *acquiring* - “*ai haverá oportunidades*

seguramente grandes, mas depende da transposição regulatória que cada país fizer do Euro Digital”, sublinha o presidente da ANIPE.

- Novas tecnologias: Os especialistas entrevistados destacam o surgimento de novas tecnologias como o *BNPL* ou *blockchain*, com potencial para alterar significativamente as formas de pagamento tradicionais e por consequência, o negócio de *acquiring*, mas divergem no impacto que essas tecnologias poderão ter a curto e longo prazo.

Força V - Rivalidade entre os concorrentes:

A rivalidade entre os concorrentes no setor de *merchant acquiring* em Portugal é alta e tem vindo a intensificar-se nos últimos anos:

- Consolidação: O mercado internacional de *acquiring* está a passar por uma consolidação com fusões e aquisições de várias empresas de *acquiring*, impulsionada pela procura de uma maior escala e eficiência e pela necessidade de investir em tecnologias e conformidade regulatória. Como resultado, os grandes *acquirers* internacionais têm entrado em Portugal com elevada capacidade de investimento e com produtos tecnológicos evoluídos.
- Predominância de *acquirers* nacionais: Apesar da entrada de novos *acquirers* no mercado, a maioria dos entrevistados destacou o papel predominante dos grandes *acquirers* nacionais como a REDUNIQ e os bancos que operam em Portugal, estes últimos, com as mudanças recente nas suas estratégias de *acquiring*, privilegiando as empresas de *acquiring* com quem mantém relação de interesse (próprias ou nas quais são acionistas).
- Diferenciação e inovação: Os responsáveis entrevistados concordam que as empresas de *acquiring* procuram diferenciar-se dos concorrentes principalmente através de um ou vários dos seguintes fatores - preço, serviços de valor acrescentado, tecnologia e experiência do cliente. Contudo, alguns dos entrevistados destacaram a dificuldade dos

acquirers menores em se diferenciar por existir um fornecedor tecnológico predominante como a SIBS - “a única coisa que eu posso fazer é mudar de banco de apoio... o serviço é o mesmo”, refere o responsável da Easypay.

- Pressão sobre as margens: As margens de lucro do setor de *acquiring* em Portugal estão sob pressão devido à elevada concorrência, limitações regulatórias e à necessidade constante de investir em tecnologia e *compliance* – “o mercado está ocupado e liberta pouca margem”, alerta o responsável da PayByrd.

Em conclusão da análise da dinâmica competitiva do setor através do modelo das Cinco Forças do Porter, o mercado português de *acquiring* é mutável e competitivo, com a influência de diversas forças que desafiam a rentabilidade das empresas e obrigam a inovação constante. Os *acquirers* portugueses que procuram internacionalizar-se na Europa, devem considerar essas forças ao definir as suas estratégias, procurando formas para se diferenciar, inovar e construir vantagens competitivas sustentáveis.

8.8 Anexo 8 – Avaliação do potencial para internacionalização (Análise SWOT)

A análise SWOT ao mercado nacional de *acquiring* possibilita que as empresas de meios de pagamento possam identificar as áreas estratégicas de interesse e desenhem planos para otimizar as suas oportunidades, e que também atenuem os riscos nos mercados locais.

Oportunidades (“*opportunities*”) de mercado:

- i) Expansão Internacional - A internacionalização das empresas apostando em novos mercados é uma oportunidade de crescimento, desde que para os mercados onde já existe uma grande concorrência as empresas portuguesas tenham uma vantagem competitiva, ou criem parcerias. Também podem apostar em determinados nichos de mercado e podem ainda apostar em mercados internacionais, onde a taxa de penetração de meios de pagamento eletrónicos seja baixa.
- ii) Comportamento do Consumidor: Com a crise pandémica e com o cofinanciamento o comportamento do consumidor em relação à aceitação dos modos de pagamentos digitais sofreu alterações num período de meses que normalmente demoraria entre cinco a dez anos. Há que aproveitar esta tendência para criar e desenvolver novos produtos.
- iii) Integração de Serviços Financeiros: As empresas de *acquiring* devem desenvolver competências e valências que aumentem o seu portefólio, oferecendo serviços financeiros adicionais, para reter e conquistar os clientes. Oferecendo sistemas de integração com uma cobertura mais abrangível.
- iv) Parcerias – A existência de várias empresas nacionais, com quem os *acquirers* poderiam estabelecer parcerias estratégicas. A parcerias com maior potencial subdividem-se entre as parcerias para internacionalização e as parcerias para criar uma oferta de serviços mais abrangente, oferecendo soluções copuladas.
- v) Crescimento do *e-commerce* - O aumento das compras *on-line* tem exigido que exista uma grande necessidade de desenvolvimento de soluções de pagamento eficazes e seguras.

- vi) Regulamentação favorável - O ambiente regulatório da UE promove a inovação e a segurança nos meios de pagamento, o que pode beneficiar as empresas locais.

Ameaças (“threats”) de mercado:

- i) Regulamentações em Mudança: Existe sempre o risco de as leis e regulamentos poderem ser alterados por parte dos reguladores. Se estes decidirem mudar as regulamentações, podem surgir entraves nas operações, o que levará a que a viabilidade de certos produtos seja destruída.
- ii) Cibersegurança: este fator é bastante importante nos dias de hoje, a ameaça constante e crescente de ataques cibernéticos pode comprometer a percepção da segurança que os consumidores têm nas soluções de pagamento.
- iii) Mudanças Económicas: A possibilidade da existência ou possível existência de crises económicas, com a inflação e juros levará a uma redução das transações, o que irá afetar a sobrevivência das empresas.
- iv) Entrada de players internacionais no mercado: As últimas alterações regulamentares e o passaporte europeu permitiram e permitem que novos concorrentes entrem no mercado nacional. Estes novos concorrentes ou têm um grande poder negocial pela sua dimensão ou tem soluções inovadoras que desafiam as empresas estabelecidas e também têm uma estrutura orgânica mais leve e inovadora. Assim as *Fintech* estão a entrar no mercado com uma grande expansão, fazendo frente às empresas existentes.
- v) Concorrência Intensa: quanto á concorrência, esta é extremamente competitiva, com muitas empresas (*Fintech* e tradicionais) em que os serviços prestados são quase iguais. Por outro lado, a capacidade de aquisição de empresas concorrentes por parte das grandes empresas é algo que as empresas nacionais têm dificuldade em fazer, quer pela capacidade financeira quer pelas estruturas acionistas.

Principais forças (“*Strenghts*”)

- i) Parcerias estratégicas – A criação de colaborações com diversos *players* complementares ao negócio, clientes, comerciantes, *Fintech* e bancos tem permitido uma expansão mais rápida e acesso a novos mercados.
- ii) Inovação tecnológica – as empresas de meios de pagamento em Portugal tentam estar sempre na vanguarda da tecnologia, oferecendo soluções modernas como pagamentos móveis e carteiras digitais.

Principais fraquezas (“*weaknesses*”):

- i) Vulnerabilidade dos sistemas tecnológicos: Vulnerabilidade aos ataques cibernéticos
- ii) Capacidade de diferenciação limitada dos acquirers nacionais devido á sua dependência tecnologia e de um único grande processador (SIBS).
- vi) Custos Operacionais: Os antigos modelos de estrutura, que têm uma elevada infraestrutura, acarretam elevados custos operacionais. O constante investimento em desenvolvimento tecnológico para que as empresas se mantenham na vanguarda tecnológica implica um elevado custo operacional.
- vii) Falta de Conhecimento do Consumidor: com a inovação tecnológica surgem novas formas de pagamento, que implicam uma mudança de hábitos por parte do consumidor, o que pode ter uma resistência por parte dos consumidores, dificultando assim a penetração de novos mercados.

8.9 Anexo 9 – Análise dos mercados europeus para a internacionalização (Matriz Hofstede)

Após se ter efetuado a análise do mercado português de pagamentos e a prontidão dos *acquirers* nacionais para avançarem com o processo de internacionalização, com base nos modelos PESTEL, cinco forças de Porter e SWOT, complementando com os *insights* recolhidos nas entrevistas com os especialistas, prosseguiu-se com a identificação dos mercados-alvo para a internacionalização e com maior potencial para o sucesso das empresas portuguesas. Para tal recorreu-se à matriz Hofstede, uma *framework* que permite entender diferenças culturais, mas também económicas, sociais e políticas entre países e avaliar como as sociedades se organizam e incorporam valores e competências de forma a se poder priorizar os países que na Europa poderiam ser as melhores alternativas para a internacionalização das empresas de *acquiring* portuguesas.

Começou-se por considerar os 27 países que constituem a União Europeia, 20 dos quais formam a zona euro, naturalmente excluir Portugal, e incluir alguns países dos restantes 23 que, juntos, totalizam os 50 países que formam a Europa. Destes 23 optou-se por incluir apenas 10 pela sua dimensão e/ou estabilidade política, em concreto: Bósnia-Herzegovina, Geórgia, Moldávia, Montenegro, Macedónia do Norte, Noruega, Sérvia, Suíça, Turquia e Reino Unido. Os países que se decidiu excluir desta análise foram: Andorra, Islândia, Liechtenstein, Mónaco, São Marino e Vaticano, pela sua reduzida expressão económica, e a Albânia, Arménia, Azerbaijão, Bielorrússia, Kosovo, Rússia e Ucrânia, pela sua menor estabilidade política, alguns dois quais diretamente envolvidos em conflitos bélicos.

Optou-se em seguida por identificar 22 variáveis que foram consideradas para priorizar a hierarquização dos países a considerar para a internacionalização destas empresas nacionais. Estas variáveis foram depois agrupadas em 4 blocos, que se detalham em seguida, e a cada uma atribuído um peso, totalizando 100%, para justificar a sua relevância para a priorização final:

Anexos

Market Potential & Economics (20%)							
Variable	Population 2023	Population Growth(%) 2023	GDP (2023)	GDP Growth (2023)	GDP per capita (2023)	Consumer Price Index	Tertiary education completed (2023)
WEIGHT	5.00%	1.00%	3.00%	4.00%	2.00%	2.00%	3.00%

Digital Payments Propension (30%)						
Variable	% Individuals using the internet for buying goods or services (2023)	% of individuals Fraudulent credit or debit card use (2023)	% Individuals never used internet (2023)	Share of cash in store payments (2023)	Share of individuals that own a credit card (2021)	ATMs per 100k adults (2021)
WEIGHT	5.00%	3.00%	5.00%	5.00%	6.00%	6.00%

Cultural distance (15%)		
Variable	Cultural distance to Portugal	Distance to country capital (Kms)
WEIGHT	7.50%	7.50%

Legal & Political stability (35%)							
Variable	Regulatory quality (2022)	Corporate tax rates (2022)	Member of European Financial Services Passport	Ease of doing business rank	number procedures to start a business (2019)	Corruption Control Index (2022)	Political stability and absence of violence/terrorism (2022)
WEIGHT	6.00%	3.00%	8.00%	5.00%	4.00%	4.00%	5.00%

viii) Potencial de mercado e económico – Peso de 20%

Um bloco de variáveis fundamentais e que permitem definir a dimensão e o potencial económico e a atratividade de cada país:

- População (variável com um peso de 5%) e crescimento populacional (1%) com um peso importante agregado de 6% na medida em que são o objeto principal deste mercado, ou seja, quem faz pagamentos com meios digitais
- PIB (3%), Crescimento do PIB (4%) e PIB per capita (2%), totalizando 9% do peso total atribuído já que se considera aspeto fulcral o poder económico de cada país, na medida em que o mercado de pagamentos é tão mais elevado quanto maior for o da economia desse país e o ritmo a que cresce e a riqueza está distribuída e disponível no consumidor;

- Inflação (2%) – Índice de Preços do Consumidor (IPC);
- Nível de educação (3%) – percentagem da população com mais de 25 anos que obteve ou concluiu uma licenciatura ou curso equivalente.

ix) Propensão para os pagamentos digitais – Peso de 30%

O bloco de variáveis com o maior peso agregado, que se justificam por serem aquelas que ajudam a perceber qual o nível de propensão que cada mercado tem para aceitar pagamentos digitais de forma robusta e sustentável:

- Percentagem de indivíduos que nunca usaram a internet (5%) e percentagem de indivíduos que usam a internet para fazer compras online (5%), totalizando em agregado 10% que se considera razoável e adequado para aferir da aptidão da população para um meio onde as compras e os pagamentos mais têm crescido. Vários dos especialistas ouvidos concordam que o *e-commerce* tem impulsionado o crescimento do mercado de *acquiring*, com o aumento das transações *online* e a necessidade de soluções de pagamento digital.
- A percentagem de pagamentos com dinheiro físico em loja (5%) e o número de ATMs (6%) por 100 mil habitantes permitem ter uma excelente visibilidade do espaço de crescimento de pagamentos digitais nomeadamente nos países em que estas variáveis são mais elevadas;
- A percentagem de indivíduos que possuem um cartão de crédito (6%) e a percentagem de fraude com cartões (3%) são bons indicadores do nível de maturidade e saúde dos pagamentos digitais com cartão. A percentagem de indivíduos que possuem um cartão de crédito (6%) e a percentagem de fraude com cartões (3%) são bons indicadores do nível de maturidade e saúde dos pagamentos digitais com cartão.

x) Distância cultural – Peso de 15%

Aqui consideradas duas variáveis fundamentais: A distância cultural, segundo Hofstede, entre Portugal e os países considerados (7,5%) e a distância geográfica (7,5%). A primeira variável permite priorizar países em que existe uma maior proximidade cultural e uma melhor aceitação da entrada de empresas portuguesas pois, como nos diziam o responsável da VIA Consulting, *“a imagem de Portugal é muitas vezes associada ao desenrasque e pouca estruturação, o que prejudica as empresas que se querem internacionalizar”*. E a segunda variável que reconhece a relevância da distância, já que esta não só tende a refletir uma maior distância cultural, mas ainda a incrementar os custos e a alocação de recursos que no terreno tentem apreender comportamentos e práticas fundamentais em várias dimensões da internacionalização, seja numa vertente negociação, serviço ou mesmo marketing e comunicação, bem como o estabelecimento de parcerias.

xi) Estabilidade legal e política – Peso de 35%

O bloco com o maior peso e também com o maior número de variáveis em análise, 7 num total de 22. O peso total atribuído e o número de variáveis consideradas reflete a visão dominante nos especialistas ouvidos que reconhecem que este é um setor cada vez mais regulado ou em vias de regulação e em que a necessidade de investimento é elevada pelo que a prioridade devem ser mercados abertos à entrada de empresas internacionais e naturalmente bem regulados e estáveis.

- A maturidade regulatória (6%) a Estabilidade política e segurança (5%) bem como o nível de corrupção (4%) totalizam 15% e reforçam a importância das empresas portuguesas priorizarem países estáveis e bem regulados evitando mitigar riscos e custos com eventuais necessidades adicionais de recursos locais para lidar com litigância e adequações a especificidades regulatórias e legislativas locais;

- A facilidade de realizar negócio (5%) o número de procedimentos para se abrir um negócio (4%) e a carga fiscal (3%) totalizam 12% e são variáveis chave para se priorizarem as economias mais favoráveis ao desenvolvimento de novos negócios;
- Finalmente considerou-se o facto do país ser membro da União Económica Europeia (8%) e por esta via as empresas financeiras, onde se incluem as instituições de pagamentos, terem acesso ao passaporte europeu para a prestação de serviços financeiros sem necessidade de autorizações adicionais. O peso atribuído a esta variável revela a sua importância para a ponderação final.

A aplicação da matriz, com os seus critérios e pesos específicos (*Figure 1 - Matriz Hofstede – Países avaliados com identificação das variáveis consideradas*), resultou num *ranking* dos dez países mais promissores para a internacionalização de empresas portuguesas de *acquiring*.

O *ranking* apurado diretamente da matriz (*Figure 2 - Matriz Hofstede – Ponderações e Apuramento do ranking de países*) resultou na seguinte ordem:

1º Finlândia ; 2º Luxemburgo ; 3º Países Baixos ; 4º Suécia ; 5º Irlanda ; 6º Alemanha ; 7º Bélgica ; 8º Dinamarca ; 9º Noruega e 10º Espanha.

Anexos

Market Potential & Economics										Digital Payments Propension					Cultural distance		Legal & Political stability					
Variable	Population 2023	Population Growth(%) 2023	GDP (2023)	GDP Growth (2023)	GDP per capita (2023)	Consu mer Price Index	Tertiary education completed (2023)	% individuals using the internet for buying goods or services (2023)	% of individuals fraudulent credit or debit card use (2023)	% individuals never used internet (2023)	Share of cash in store payments (2023)	Share of individuals that own a credit card (2021)	ATMs per 100k adults (2021)	Cultural distance to Portugal	Distance to country capital (Kms)	Regulatory quality (2022)	Corporate tax rates (2022)	Member of European Financial Services Passport	Ease of doing business s rank	number of procedures to start a business (2019)	Corruption Control Index (2022)	Political stability and absence of violence/terrorism (2022)
Unit	Thousands People	CAGR %	\$	CAGR %	\$		%	Estimater	Estimater	Estimater	%	%		Metric de distância	km	from 2,5 to	% of profits	Yes/No	rank	# of procedures	rank	rank
€ Austria	9 132	1	516 034	-0,8%	56 506	144	16,6	72,17	2,06	3,66	70	58,99	168,71	2,532	2 861	1,28	25	1	27	8	85,00	84,00
€ Belgium	11 823	1,2	632 217	1,4%	53 475	138	39,4	75,26	1,95	3,24	45	49,82	67,17	1,140	2 054	1,25	25	1	46	5	90,00	83,00
Bosnia and Herzegovina	3 211	-0,7	27 055	1,7%	8 426	106	12,3	34,71	0,18	14,28	70,4	18,03	58,19	0,646	3 147	-0,16	10	0	90	13	26,00	44,00
€ Bulgaria	6 430	-0,5	101 584	1,8%	15 798	152	26,4	45,1	0,45	11,82	62	23,27	89,18	0,395	3 530	0,32	10	1	61	7	50,00	67,00
€ Croatia	3 853	-0,1	82 689	3,1%	21 460	135	19,0	59,14	1,54	13,65	60	35,75	140,7	0,333	2 790	0,50	18	1	51	7	60,00	84,00
€ Cyprus	1 260	0,7	32 230	2,5%	34 701	117	33,2	56,83	0,89	8,41	59	32,48	39,29	0,465	5 139	0,77	12,5	1	54	5	66,00	74,00
EEA Czech Republic	10 874	1,9	330 858	-0,3%	30 427	159	21,0	77,68	0,59	5,17	60	29,85	59,01	0,665	2 702	1,39	19	1	41	9	75,00	93,00
EEA Denmark	5 947	0,7	404 199	1,9%	67 967	126	32,7	89,01	5,63	0,53	63	58,5	41,03	4,354	2 966	1,84	22	1	4	5	100,00	94,00
€ Estonia	1 366	1,3	40 745	-3,0%	29 824	166	32,7	73,12	1,35	5,22	46	34,86	62,61	1,970	4 308	1,56	20	1	18	3	91,00	88,00
€ Finland	5 584	0,5	300 187	-1,0%	53 756	131	28,8	79,1	1,7	1,49	19	65,29	36,75	1,449	4 396	1,78	20	1	20	3	100,00	95,00
€ France	68 170	0,3	3 030 904	0,7%	44 461	124	22,6	76,96	5,4	4,22	50	39,76	93,54	0,744	1 747	1,19	25,83	1	33	5	85,00	70,00
Georgia	3 760	1,3	30 536	7,5%	8 120	177	34,0	23,8	0,18	14,28	70,4	12,92	95,39	1,559	6 019	1,03	15	0	7	1	72,00	44,00
€ Germany	84 482	0,8	4 456 081	-0,3%	52 746	132	29,2	77,48	0,98	5,06	70	56,52	79,47	1,583	2 803	1,52	29,83	1	22	9	96,00	84,00
€ Greece	10 361	-0,6	238 206	2,0%	22 990	116	28,9	57,53	0,58	12,62	62	23,17	64,05	0,465	4 233	0,46	22	1	79	3	57,00	59,00
EEA Hungary	9 590	-0,6	212 389	-0,9%	22 147	177	26,1	69,67	4,87	7,46	60	15,92	59,22	1,341	3 111	0,41	9	1	52	6	51,00	84,00
€ Ireland	5 262	2,6	545 629	-3,2%	103 685	125	37,3	87,12	0,08	6,21	54	54,96	44,91	2,993	2 606	1,54	12,5	1	24	3	94,00	94,00
€ Italy	58 761	-0,3	2 254 851	0,9%	38 373	129	16,5	51,11	1,89	8,86	69	57,88	88,47	0,803	2 517	0,51	27,81	1	58	7	69,00	74,00
€ Latvia	1 882	0,1	43 627	-0,3%	23 184	155	32,0	62,14	0,99	6,09	49	17,08	57,87	1,949	4 003	1,17	20	1	19	4	75,00	75,00
€ Lithuania	2 872	1,4	77 836	-0,3%	27 103	164	41,4	60,91	0,34	9,66	62	11,89	30	0,836	3 858	1,30	15	1	11	4	76,00	84,00
€ Luxembourg	669	2,3	85 755	-1,1%	128 259	131	42,3	79,79	3,09	0,41	39	69,8	99,18	1,479	2 157	1,83	24,94	1	72	5	96,00	97,00
€ Malta	553	4,1	20 957	5,6%	37 882	129	22,6	67,68	4,42	6,99	77	42,48	45,44	0,651	3 534	0,67	35	1	88	5	62,00	95,00
Moldova	2 487	-2,1	16 539	0,8%	6 651	265	20,4	34,71	0,18	14,28	70,4	8,09	53,16	1,893	4 159	0,10	12	0	48	3	43,00	36,00
Montenegro	616	-0,2	7 405	6,0%	12 017	146	59,3	28,74	0,26	7,71	88	16,68	77,06	0,872	3 363	0,54	15	0	50	8	51,00	56,00
€ Netherlands	17 879	1	1 118 125	0,1%	62 537	138	36,6	92,41	2,18	0,58	21	37,43	33,2	3,248	2 239	1,71	25,8	1	42	4	97,00	88,00
North Macedonia	1 812	-1,1	485 513	1,0%	8 147	148	19,8	40,71	1,19	7,71	88	22,2	56,69	0,577	3 570	0,45	10	0	17	6	44,00	62,00
Norway	5 520	1,1	485 513	0,5%	87 962	141	31,2	90,71	4,36	0,08	7	66,74	27,15	2,081	3 441	1,52	22	0	9	4	98,00	94,00
EEA Poland	36 686	-0,4	811 229	0,2%	22 113	158	28,6	64,12	0,4	9,78	60	22,44	66,82	0,513	3 340	0,72	19	1	40	5	68,00	78,00
EEA Romania	19 056	0	351 003	2,1%	18 419	168	15,3	50,3	1,51	7,45	62	17,78	62,72	0,563	3 373	0,36	16	1	55	6	56,00	75,00
Serbia	6 618	-0,7	75 187	2,5%	11 361	192	17,1	57,75	0,26	8,9	88	16,16	62,83	0,420	3 139	0,14	15	0	44	7	35,00	52,00
€ Slovak Republic	5 427	-0,1	132 794	1,6%	24 470	151	25,8	76,82	1,46	8,64	60	30,94	62,83	3,037	2 949	0,85	21	1	45	7	60,00	75,00
€ Slovenia	2 121	0,4	68 217	1,6%	32 164	132	26,1	65,85	1,89	7,96	73	45,05	79,78	0,522	2 657	0,69	19	1	37	3	78,00	87,00
€ Spain	48 373	1,2	1 580 695	2,5%	32 377	128	24,7	88,88	3,12	3,37	66	56,61	96,54	0,234	610	0,80	25	1	31	7	75,00	68,00
EEA Sweden	10 537	0,5	593 268	-0,2%	56 305	134	33,7	88,75	3,28	0,91	19	48,35	28,3	3,866	3 611	1,68	20,6	1	10	4	98,00	95,00
switzerland	8 850	0,8	884 940	0,7%	99 995	104	40,0	83,42	4,42	0,65	36	69,21	91,65	2,104	2 121	1,62	19,7	0	36	6	97,00	98,00
Turkiye	85 326	0,4	1 108 022	4,5%	12 986	835	20,9	45,87	1,42	12,88	40	32,61	80,37	0,403	4 090	-0,24	23	0	34	7	35,00	22,00
United Kingdom	68 350	0,8	3 340 032	0,1%	48 867	143	39,6	90,22	7,31	1,53	15	62,11	96,28	3,379	2 185	1,57	19	0	8	4	93,00	75,00

Figure 1 - Matriz Hofstede – Países avaliados com identificação das variáveis consideradas

Anexos

		Market Potential & Economics										Digital Payments Propension			Cultural distance			Legal & Political stability		
Variable	Population Growth (%) 2023	GDP (2023)	GDP per capita (2023)	Gross income Index	Tertiary education enrolment rate (2023)	% individuals using the internet for business or services (2023)	% of individuals using the internet for credit and use (2023)	% individuals move used payments (2023)	Share of cash in store payments (2023)	Share of individuals that own a credit card (2021)	ATM per 100K and distance to Portugal (2021)	Cultural distance to country (km)	Regulatory quality (2022)	Corporate tax rates (2022)	Member of European Financial Services Passport	Base of digital to start a business (2019)	number of procedures to start a business (2019)	Corruption index (2022)	Political stability and absence of violence/terrorism (2022)	
Source	The World Bank (2023)	The World Bank (2023)	The World Bank (2023)	The World Bank (2023)	The World Bank (2023)	The World Bank (2023)	The World Bank (2023)	The World Bank (2023)	The World Bank (2023)	The World Bank (2023)	The World Bank (2023)	The World Bank (2023)	The World Bank (2022)	The World Bank (2022)	The World Bank (2022)	The World Bank (2023)	The World Bank (2020)	The World Bank (2022)	The World Bank (2022)	
Unit	Revenue People	CAGR %	\$	CAGR %	\$	%	%	%	%	%	relative distance	km	from 2.5 to 2.5	% of profits	Yes/No	and of procedures	and	and	and	
0-10																				
€ Austria	11	51	12	23	42	6	10	58	71	73	Invert	Invert	Invert	83	68	72	78	74	74	
€ Belgium	14	54	15	44	39	6	17	75	75	74	Invert	Invert	Invert	83	68	72	78	74	74	
€ Bosnia and Herzegovina	4	23	1	46	2	1	1	32	32	32	22	22	22	22	22	22	22	22	22	
€ Bulgaria	8	27	3	47	8	7	31	32	32	32	22	22	22	22	22	22	22	22	22	
€ Croatia	5	33	3	59	13	5	15	32	32	32	22	22	22	22	22	22	22	22	22	
€ Cyprus	2	46	2	54	24	3	45	49	49	49	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
€ Czech Republic	13	65	8	28	20	8	19	79	93	93	65	65	65	65	65	65	65	65	65	
€ EEA Denmark	7	46	10	48	51	4	44	95	95	95	24	24	24	24	24	24	24	24	24	
€ Estonia	2	55	2	3	20	9	44	95	95	95	24	24	24	24	24	24	24	24	24	
€ Finland	7	43	8	21	39	5	36	81	81	81	78	78	78	78	78	78	78	78	78	
€ France	80	39	68	37	32	4	23	78	78	78	71	71	71	71	71	71	71	71	71	
€ Georgia	5	55	2	100	2	11	47	78	78	78	71	71	71	71	71	71	71	71	71	
€ Germany	99	47	100	28	39	5	37	78	78	78	71	71	71	71	71	71	71	71	71	
€ Greece	12	25	6	42	14	3	36	50	50	50	53	53	53	53	53	53	53	53	53	
€ Hungary	12	25	6	22	14	11	30	50	50	50	53	53	53	53	53	53	53	53	53	
€ Ireland	6	76	13	1	80	4	54	92	92	92	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
€ Italy	69	30	51	39	27	4	10	40	40	40	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
€ Latvia	3	36	2	28	14	8	42	56	56	56	58	58	58	58	58	58	58	58	58	
€ Lithuania	4	57	3	28	18	9	62	55	55	55	58	58	58	58	58	58	58	58	58	
€ Luxembourg	1	71	3	20	100	5	64	62	62	62	59	59	59	59	59	59	59	59	59	
€ Malta	1	100	1	82	26	4	23	84	84	84	41	41	41	41	41	41	41	41	41	
€ Moldova	3	1	1	38	5	7	100	17	17	17	98	98	98	98	98	98	98	98	98	
€ Montenegro	1	31	1	86	5	7	100	8	8	8	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
€ Netherlands	21	51	25	32	46	6	52	100	100	100	71	71	71	71	71	71	71	71	71	
€ North Macedonia	2	17	1	40	2	7	17	25	25	25	85	85	85	85	85	85	85	85	85	
€ Norway	7	52	12	35	67	6	41	7	7	7	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
€ EEA Poland	43	28	19	32	14	8	35	59	59	59	96	96	96	96	96	96	96	96	96	
€ EEA Romania	23	35	9	50	11	10	7	39	39	39	32	32	32	32	32	32	32	32	32	
€ EEA Serbia	8	23	3	54	5	13	11	50	50	50	98	98	98	98	98	98	98	98	98	
€ EEA Slovakia	7	33	4	45	16	7	30	78	78	78	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
€ EEA Slovenia	3	41	2	45	22	5	30	66	66	66	58	58	58	58	58	58	58	58	58	
€ EEA Spain	57	54	36	54	22	4	27	66	66	66	58	58	58	58	58	58	58	58	58	
€ EEA Sweden	13	43	14	29	41	5	46	66	66	66	58	58	58	58	58	58	58	58	58	
€ Switzerland	11	47	21	77	77	1	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	
€ Turkey	100	41	25	72	35	6	100	33	33	33	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
€ United Kingdom	80	47	75	72	35	6	100	33	33	33	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
WEIGHT	5.0%	1.0%	3.0%	4.0%	2.0%	2.0%	3.0%	5.0%	3.0%	3.0%	3.0%	5.0%	5.0%	5.0%	6.0%	6.0%	7.5%	7.5%	6.0%	
20%																				
30%																				
15%																				
7.5%																				
6.0%																				
3.0%																				
8.0%																				
5.0%																				
4.0%																				
4.0%																				
5.0%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				
100%																				

8.10 Anexo 10 – UNICRE - Portefólio de serviços

A UNICRE desenvolve o negócio de cartões e crédito pessoal sob a marca UNIBANCO e comercializa os principais seguintes produtos e serviços:

- **Cartões de crédito:** Oferece uma variedade de cartões de crédito com benefícios e funcionalidades diversas, como programas de fidelização, seguros e opções de pagamento flexíveis.
- **Crédito ao consumo:** Disponibiliza soluções de crédito pessoal para financiar projetos e necessidades individuais, como a compra de bens, viagens ou educação. Inclui também o crédito consolidado, que permite juntar todos os créditos num só, com a vantagem de reduzir a mensalidade e simplificar a gestão dos seus compromissos financeiros.
- **Cartões pré-pagos:** Permitem carregar um determinado valor e utilizá-lo em compras e pagamentos, controlando o saldo disponível.

E desenvolve o negócio de aceitação de pagamentos (*Acquiring*) sob a marca REDUNIQ e comercializa os principais seguintes produtos e serviços:

REDUNIQ

- **Soluções de pagamento para empresas:** Oferece terminais de pagamento automático (TPA) para todos os negócios ou serviços que necessitem aceitar pagamentos.
- **Gateways de pagamento *online*:** Plataformas que permitem às empresas aceitarem pagamentos *online*, normalmente integrando no sítio de *e-commerce* dessas empresas.
- **Soluções de pagamento móvel:** Disponibiliza soluções para pagamentos através de dispositivos móveis, seja através de um TPA móvel seja através de APP instalada em *smartphone*.

Destaque para a solução BNPL:

Em parceria com a *Fintech* Parcela Já, a UNICRE oferece uma solução "*BNPL*" que permite aos consumidores parcelarem as suas compras em lojas físicas e *online*, sem juros nem comissões. Esta solução, que representa uma grande aposta da UNICRE para o futuro, promove a flexibilidade e conveniência para os clientes, enquanto apoia os comerciantes no aumento das suas vendas. Nas lojas físicas, o parcelamento é feito através dos terminais de pagamento REDUNIQ, enquanto nas lojas *online* a integração é feita através da *gateway* de pagamentos da UNICRE.

Aposta na área de aceitação de pagamentos:

A área estratégica da UNICRE, nomeadamente para os seus acionistas, é a de aceitação de pagamentos. Para além de ter uma cobertura de serviços e produtos muito completa, a empresa está muito focada na melhoria de serviço e reforço da sua proposta de valor e competitividade, através do desenvolvimento e apresentação aos seus clientes de soluções de valor acrescentado, como:

- **Programas de fidelização:** que permitem aos comerciantes premiar os seus clientes e aumentar a sua fidelização.
- **Soluções de *Dynamic Currency Conversion* (DCC):** que permitem aos comerciantes oferecer aos seus clientes estrangeiros a opção de pagar nas suas moedas locais, aumentando a sua satisfação e potenciando as vendas.
- **Soluções de BNPL como o Parcela Já:** que permitem aos comerciantes oferecer aos seus clientes a opção de parcelar as suas compras sem juros, aumentando o poder de compra e incentivando as vendas.
- **Soluções de crédito, em parceria com a Raize:** que permitem aos comerciantes obterem opções de financiamento para desenvolverem o seu negócio, de forma 100% digital mais célere e com acesso a taxas mais vantajosas.

- **Soluções de pagamentos integrados para hotelaria, *rent-a-car* e restauração:** que permitem aos comerciantes integrar os pagamentos nos seus sistemas de gestão, simplificando as operações e melhorando a eficiência do negócio.
- **Ferramentas de *business intelligence*:** que permitem aos comerciantes aceder a dados e análises sobre as suas vendas e o comportamento dos seus clientes, para que possam tomar decisões mais informadas e otimizar a gestão e o desenvolvimento do seu negócio.

8.11 Anexo 11 – UNICRE – Análise VRIO

Em 50 anos a UNICRE desenvolveu recursos e competências que pode alavancar para aproveitar oportunidades de crescimento nos mercados internacionais. Aqui vale a pena sistematizar quais são esses recursos core (VRIO) tal como foram identificados nas conversas com os especialistas ouvidos.

Na dimensão "*Value*" da análise VRIO, destaca-se a vasta rede de comerciantes que, como atuais clientes da UNICRE, podem optar preferencialmente pelos seus serviços de *acquiring* em outros mercados no processo de internacionalização, devido à força e reputação da marca UNICRE, porque conhece as necessidades específicas desses clientes e possui processos já estabelecidos que, ao serem replicados em outras geografias, facilitam a gestão do negócio desses clientes e simplificam o respetivo processo de expansão internacional.

Na dimensão "*Rarity*" da análise VRIO, destaca-se um aspeto crucial ressaltado pelo responsável da UNICRE quando refere que são o único *acquirer* nacional com certificação PCI-DSS.

Essa certificação confere à UNICRE uma vantagem competitiva significativa, não apenas no mercado nacional, mas também no internacional. A obtenção e, principalmente, a manutenção da certificação PCI-DSS são desafios consideráveis, o que torna a UNICRE uma referência em segurança no setor de *acquiring*.

Na dimensão "*Imitability*", destaca-se por ter os seguintes recursos e capacidades difíceis de replicar como sejam a própria certificação PCI-DSS e as ligações a vários processadores (Cybersource, MONEXT, CECA BANK) para além da SIBS, as soluções de aceitação integradas para os setores de hotelaria e *Rent-a-Car* e a aceitação de meios de pagamento inovadores como o PIX e a solução de BNPL “Parcela Já com UNICRE”.

Finalmente na dimensão “*Organization*” a estrutura acionista, com a participação dos principais bancos de retalho nacionais nomeadamente o Novobanco e o Millennium bcp, que

não têm outras operações de *acquiring*, oferece vantagens estratégicas naturais na medida em que para além do acesso a uma vasta rede de clientes-empresa atuam como uma forte e eficaz força comercial, complementar à da UNICRE, garantindo ainda processos de KYC e suporte pré e pós-venda. A relação com os bancos acionistas requer, no entanto, uma cuidada gestão e articulação entre as partes, de forma a evitar conflitos na gestão dos clientes e não limitar a velocidade e autonomia de decisões da UNICRE. Durante a conversa com o responsável da UNICRE ficou ainda evidente a necessidade da empresa evoluir para uma estrutura mais flexível e capaz de se adaptar às exigências da internacionalização, nomeadamente os aspetos culturais e regulatórios.

8.12 Anexo 12 – UNICRE – Análise SWOT

A clássica análise SWOT foi realizada com suporte na informação recolhida nas entrevistas e permite identificar as forças internas e oportunidades externas para a internacionalização, bem como as fraquezas a mitigar e quais as principais ameaças a enfrentar e, desta forma, justificar as opções de internacionalização, as estratégias a propor, como minimizar os riscos e maximizar o sucesso da internacionalização.

As oportunidades (“*opportunities*”) são acima de tudo i) a regulação favorável facilitando a entrada em novos mercados europeus, ii) a velocidade da digitalização das economias europeias em geral e a migração de transações de moeda física para digital ii) a tendência para a crescente procura por soluções de aceitação de pagamento sofisticadas e integradas com os sistemas de gestão de negócio (hotelaria, restauração, retalho, *vending-machines* etc.).

As principais ameaças (“*threats*”) são i) a elevada concorrência principalmente de grandes *players* internacionais ii) a concorrência direta de acionistas e a potencial instabilidade acionista iii) o surgimento de novos entrantes (*Bigtech* e *Fintech*) e produtos substitutos (Transferências A2A e Euro Digital) e iv) rápida evolução do setor de pagamentos exigindo constante inovação e investimentos v) as diferenças de regulação entre diferentes países europeus.

As principais forças (“*Strenghts*”) da UNICRE são i) a vasta rede de comerciantes e parceiros que podem acompanhar nos respetivos processos de internacionalização, ii) a certificação PCI-DSS que confere uma garantia de segurança e evidência da preocupação com à qualidade e robustez das soluções, iii) a completa oferta de soluções *core* de aceitação de pagamento (*card present* e *card-not-present*) e de valor acrescentado (*BNPL*, Integrações e *Analytics*), iv) a experiência e a credibilidade obtida ao longo de 50 anos de atividade e especialização e v) a estrutura e robustez acionista.

As fraquezas mais evidentes são (“*weaknesses*”) i) a estrutura acionista pela necessidade de gestão cuidada para evitar conflitos e manter autonomia, ii) enquanto empresa portuguesa existir a perceção de se posicionarem como competindo por preço e não qualidade de serviços e iii) a inexistência de uma estrutura organizacional flexível, adaptável e focada na internacionalização e iv) proposta de valor estruturada para o mercado internacional.

8.13 Anexo 13 – UNICRE – Caracterização mercado espanhol

Caracterização do mercado em Espanha com uma análise PESTEL simplificada e destacando os aspetos em que cada fator apresenta maiores diferenças relativamente à análise PESTEL efetuada para o mercado português. Para esta análise recorreu-se à ficha sobre o mercado de Espanha publicada pelo AICEP (AICEP 2024) no respetivo sítio da Internet e dados do FMI e BdE (Banco de España 2024).

Fatores Políticos

Espanha faz também parte da UE e por este motivo sofre o mesmo nível de influência que Portugal sofre. No entanto o contexto político é bastante distinto desde logo porque a constituição espanhola estabelece a descentralização do poder para as 17 comunidades autónomas, o que faz de Espanha um dos estados europeus mais descentralizados com forte impacto ao nível político e administrativo. Este relevante facto justifica que se olhe para Espanha não como um mercado único e homogêneo, mas como um conjunto de diferentes mercados.

Fatores Económicos

Espanha destaca-se como a 15ª maior economia global e a 4ª na União Europeia. Dados do Fundo Monetário Internacional (FMI) em 2023 revelaram que o Produto Interno Bruto (PIB) espanhol superou o de Portugal em 5,6 vezes, enquanto o PIB *per capita* foi 22% maior. Em 2024, ambos os países apresentaram um crescimento do PIB similar, com Espanha a registar 2,1% e Portugal 2,3%. As projeções do FMI para 2025 indicam um crescimento de 2,3% para ambas as nações.

Segundo o boletim da AICEP, com base em dados de 2023, a economia espanhola é fortemente orientada para os serviços, que representam 77,3% do PIB, com destaque para o turismo. O setor industrial contribui com 20,6%. Espanha é o principal parceiro comercial de Portugal, absorvendo 25,8% das suas exportações e fornecendo 33,8% das suas importações. Para

Espanha, Portugal é um parceiro crucial, ocupando o 7º lugar nas importações e o 4º como destino das suas exportações.

Fatores Sociais

Com 17 Comunidades Autónomas, 4 línguas oficiais, diferentes culturas, clima e nível económico, os espanhóis apresentam diferentes preferências e hábitos de consumo sendo, na sua generalidade, bastante exigente e que tende a planear e a conhecer o preço e a qualidade dos produtos. Por oposição ao consumidor português que tende a comprar aproveitando descontos e promoções. São cada vez mais digitais combinando cada vez mais a compra online e a compra em loja tradicional. Com uma penetração de 97% de smartphones, de 89,6% de Internet e 68,9% de compras online apresenta condições de digitalização muito propícias para os negócios *online*.

É ma sociedade em que há cada vez maior preocupação com consumo de bens saudáveis e sustentáveis e se verifica um acentuado crescimento do número de consumidores sénior.

Fatores Tecnológicos

Aqui e em complemento aos fatores tecnológicos do setor de pagamentos vale a pena referir que em Espanha o mercado não está tão dependente de um único processador, como em Portugal, nem condicionado pela existência de um esquema de pagamento nacional, como é o caso do MULTIBANCO em Portugal.

Destacar ainda que o mercado espanhol tem vindo a distinguir-se como um dos que mais cresce e mais capital de risco capta (2º em 2024 segundo o ICEX) pelas mais de 12.000 start-up, 400 scale-up (start-up que levantou pelo menos 1 milhão de euros), 18 unicórnios e 300 incubadoras e aceleradoras. Reforçado pelo facto de cerca de 70%-80% (ICEX s.d.) destes montantes captados terem origem serem investimento estrangeiro. Existe, pois, aqui uma grande oportunidade de desenvolver parcerias com *hubs* tecnológicos, nomeadamente Barcelona *Tech City* e o Madrid BBVA *Innovation Center*.

O governo espanhol tem em curso diversos programas de aceleração da digitalização da economia, merecendo destaque o programa de *smart cities* que já contempla 145 localidades que entre outras evoluções contemplam sistemas inteligentes de transporte e serviços públicos digitais, onde a integração de meios de pagamento são aspeto chave e oportunidade única.

Fatores Ambientais

Espanha tal como Portugal sente o mesmo tipo de efeitos das mudanças ambientais, nomeadamente quanto a aquecimento global, secas, escassez de água e desertificação, neste caso mais evidente em Espanha, colaborando ambos os países através de múltiplos programas e cimeiras, como é o caso do programa de cooperação transfronteiriço Espanha-Portugal (POCTEP). As preocupações ambientais são evidentes como o comprova o facto de em 2019 Espanha ser o país europeu mais avançado na adequação do plano nacional de sustentabilidade para cumprir com a Agenda 2030, aprovada em 2015 na ONU. Atualmente e segundo o ICEX Espanha ocupa a 1ª posição no “*Corporate PPA Index*” e a 8ª posição no “*Renewable Energy Country Attractiveness Index*”, indicadores da atratividade do mercado por empresas que priorizam o desenvolvimento sustentável.

Fatores Legais

Também aqui Espanha tal como Portugal estão muito dependentes e sob influência da regulação europeia existindo algumas nuances em resultado da transposição que cada país pode efetuar. Foi o caso de Espanha que limitou ainda mais as comissões aplicáveis pelos bancos emissores (*IFs*) a pagamentos abaixo de 20 € efetuados com cartão de débito (0,1% em vez de 0,2%) e cartão de crédito (0,2% em vez de 0,3%). A dimensão do mercado, mas provavelmente a maior agilidade nos processos de licenciamento talvez expliquem o facto de em Espanha existirem 117 instituições de aceitação de pagamentos ativas (Banco de España 2024) e a fazer reporte ao BdE das quais 82 PISP e em Portugal apenas 13. (Banco de Portugal 2024).

Espanha e Portugal apresentam níveis semelhantes de qualidade regulatória (TheGlobalEconomy.com s.d.) e é esperado que assim se mantenham em face da forte influência da regulação europeia, sendo expectável que os reguladores venham a atuar no sentido da aceleração da digitalização dos pagamentos e incentivando a redução ou mesmo abolição de comissões cobradas por estes serviços.