



A fidelização do cliente bancário na Era Digital na Figueira da Foz

Paulo Jorge Sordo Carvalho

Dissertação de Mestrado para Obtenção do Grau de Mestre
em Estratégia de Investimento e Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho
Professor Associado Instituto Superior de Gestão

Lisboa

2024

Resumo

Este trabalho analisa o contrato psicológico das partes interessadas dos bancos “a fidelização do cliente bancário na era digital na Figueira da Foz”. A percepção de um contrato psicológico promotor de fidelização do cliente é pouco estudada.

A método de investigação é um exame comparativa, focando-se três questões de pesquisa: Como é percecionada a confiança do cliente no atendimento em balcão? Pode uma plataforma digital (app) oferecer singularidade a uma marca? Como é percecionada a confiança do cliente num banco digital (numa app)?

Observamos que o contrato psicológico do cliente se divide em dimensões transacionais, relacionais e de desenvolvimento. Os resultados sugerem um impacto positivo significativo destas dimensões nas relações de proximidade, no valor percebido, na confiança e na lealdade do cliente. Entre estas, a orientação para o cliente, o valor percebido e a confiança na instituição desempenham um papel mediador importante na relação entre o contrato psicológico e a lealdade.

O estudo sugere a importância na gestão do contrato psicológico do cliente pelas instituições financeiras, designadamente na manutenção e reforço da lealdade do cliente no atendimento presencial. O cliente valoriza a eficácia do atendimento de proximidade.

Na Figueira da Foz, de 2010 a 2023, o número de agências diminuiu de 31 para 16. O banco com sede nesta cidade manteve o número de balcões (4), sendo que os seus ativos aumentaram de 68,6%, e o indicador de solvabilidade (Core Tier 1) de 45,1% o que sugere uma adequada eficiência na competitividade.

O papel das agências bancárias necessita de evoluir para atuar menos como um lugar assente na transacionalidade e mais como um local de consultoria.

A Era Digital potencia a inovação disruptiva e a sua difusão. Mas o ciclo de vida será tendencialmente mais curto. A singularidade, como elemento distinto e distintivo ainda só está ao alcance do ser humano.

Palavras-chave: contrato psicológico, orientação para o cliente, valor percebido, confiança do cliente, lealdade do cliente, serviço financeiro

Abstract

This article analyzes the psychological contract of bank stakeholders "bank customer loyalty in the digital age in Figueira da Foz". The perception of a psychological contract that promotes customer loyalty is little studied.

The survey method is a comparative examination, focusing on three survey questions: How is customer trust in the counter service perceived? Can a digital platform (app) offer exclusivity to a brand? How is customer trust perceived in a digital bank (in an app)?

We observed that the client's psychological contract is divided into transactional, relational, and developmental dimensions. The results suggest a significant positive impact of these dimensions on relationships of proximity, perceived value, trust and customer loyalty. Among these, customer orientation, perception of value and trust in the institution play an important mediating role in the relationship between the psychological contract and loyalty.

The study suggests the importance of the management of the customer's psychological contract by financial institutions, namely in maintaining and strengthening customer loyalty in face-to-face service. The customer values the effectiveness of the proximity service.

In Figueira da Foz, from 2010 to 2023, the number of branches decreased from 31 to 16. The bank based in this city maintained the number of branches (4), with its assets increasing by 68.6%, and the solvency indicator (Core Tier 1) at 45.1%, which suggests an adequate efficiency in competitiveness.

The role of bank branches needs to evolve to act less as a transactionality - based place and more as a consulting place.

The Digital Age enhances disruptive innovation and its diffusion. But the life cycle will tend to be shorter. Singularity, as a distinctive and distinctive element, is still within the reach of the human being.

Keywords: psychological contract, customer orientation, perceived value, customer trust, customer loyalty, financial service

Agradecimentos

Eis-nos no culminar desta etapa onde é chegada a altura dos agradecimentos.

Não poderia deixar de dirigir umas primeiras palavras ao meu querido primo e, orientador o Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho; ambos sabemos que acabei por abraçar este desafio e inscrever-me neste mestrado graças à sua inabalável persistência. Quero agradecer-lhe também pela sua incansável orientação, incentivo constante, partilha de conhecimento e enorme paciência que contribuíram para a realização deste trabalho.

À minha família, especialmente à minha mulher Elisabete e à minha filha Ana Rita, pelo vosso apoio incondicional e compreensão pelas minhas ausências. Foi o vosso amor e incentivo que me deram as forças necessárias para continuar nos momentos mais desafiantes.

Aos meus amigos, Mário Santos, Luís Maligno e Cesar Cruz, assim como às suas famílias, obrigado pelo vosso incentivo e por estarem sempre presentes.

Aos meus colegas de turma do Mestrado, em especial à Ana Maçarico e à Cláudia Pereira pelo companheirismo, colaboração e partilha, que tornaram este desafio muito mais leve e enriquecedor.

Aos professores do Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização, também deixo aqui o meu agradecimento pela forma com que transmitiram os seus vastos conhecimentos.

Aos meus colegas da CGD pelo apoio e constante incentivo.

Por fim, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, fica aqui apresentado o meu mais sincero agradecimento.

Abreviaturas e acrónimos

| | |
|------|--|
| APB | Associação Portuguesa da Bancos |
| C&T | Ciência e Tecnologia |
| CCAM | Caixa de Crédito Agrícola Mútuo |
| CNPD | Comissão Nacional de Proteção de Dados |
| CT1 | <i>Core Tier 1</i> |
| DA | Digital Analytcs |
| EEE | Espaço Económico Europeu |
| IA | Inteligência Artificial |
| PME | Pequena e Média Empresa |
| SBNY | Signature Bank of New York |
| SHV | Shareholder Value (Valor dos Acionistas) |
| SCT | Sistema Científico-Tecnológico |
| STV | Stakeholder Value |
| SVB | Silicon Valley Bank |
| TI | Tecnologias de Informação |
| UE | União Europeia |

Índice

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | Introdução..... | 8 |
| 1.1. | Questões de investigação..... | 9 |
| 1.2. | Metodologia..... | 9 |
| 1.3. | Estrutura do Trabalho..... | 10 |
| 2. | Revisão da Literatura..... | 12 |
| 2.1. | A noção de empresa e as suas partes interessadas..... | 12 |
| 2.2. | A Teoria das Partes Interessadas..... | 13 |
| 2.3. | A Teoria do Contrato Psicológico..... | 14 |
| 2.3.1. | A dimensão do cliente..... | 15 |
| 2.4. | Contratos psicológicos transacionais <i>versus</i> contratos psicológicos relacionais | 17 |
| 2.5. | Teoria multidimensional – a inserção das partes interessadas..... | 18 |
| 3. | Metodologia de investigação..... | 20 |
| 4. | A abordagem comportamental..... | 24 |
| 4.1. | A consciência do conhecimento..... | 25 |
| 4.1. | O sentimento de confiança..... | 26 |
| 4.2. | A velocidade do pânico na era digital..... | 27 |
| 4.3. | Incidentes de Inteligência Artificial e Cyberattacks..... | 29 |
| 4.4. | A vida na Figueira da Foz..... | 31 |
| 5. | O negócio bancário na era digital..... | 33 |
| 5.1. | As financeiras tecnológicas - FinTech..... | 35 |
| 5.1.1. | Empréstimo <i>Peer-to-peer</i> (P2P)..... | 38 |
| 5.2. | Empréstimos de balanço – intermediários de crédito..... | 38 |
| 5.2. | A inteligência artificial – <i>deep learning</i> | 40 |
| 5.3. | As instituições financeiras incumbentes..... | 41 |
| 5.4. | A evolução do atendimento ao balcão na Figueira da Foz..... | 44 |
| 6. | Conclusões..... | 46 |
| 6.1. | Limitações e sugestões para investigação..... | 48 |
| 7. | Bibliografia..... | 50 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Etapas do Processo de Investigação | 20 |
| Figura 2 - Percentagem de população acima dos 65 anos no mundo (2023) | 34 |
| Figura 3 - Volumes de financiamento FinTech (em mil milhões de dólares) | 36 |

Índice de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Incidentes de Inteligência Artificial e Cyberattacks | 30 |
| Gráfico 2 - Índice de envelhecimento, Portugal, 1991-2080 (estimativas) | 34 |
| Gráfico 3: As plataformas digitais diferem das redes tradicionais | 40 |
| Gráfico 4 - Figueira da Foz - Estrutura etária da população, 2021 | 32 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1-Ativos consolidados de algumas instituições portuguesas | 42 |
| Tabela 2 - Indicadores financeiros de algumas instituições com sucursais em Portugal | 43 |
| Tabela 4 - Balcões das Instituições Financeiras na Figueira da Foz – 2010 | 44 |
| Tabela 5 – Balcões das Instituições Financeiras na Figueira da Foz – 2023 | 45 |

1. Introdução

Este trabalho analisa a percepção da evolução da fidelização do cliente em relação à banca incumbente face à emergência de novos modelos de instituições financeiras, designadamente as BigTech e as FinTech.

Ainda na década de 1970, sobre a análise de comportamentos por parte dos clientes sobre o consumo impulsionados, principalmente, pelo nível de assimetria de informação na indústria da publicidade, Nelson (1970) sugeriu três categorias de produtos de consumo, designadamente os bens de (i) experiência, (ii) necessidade e (iii) credibilidade para analisar a capacidade de fidelização a uma marca, produto ou serviço.

Na teoria dos contratos, a discrepância de informações examina como se processa a tomada de decisões nas transações em que uma parte detém mais ou melhor informação do que a outra parte. Essa assimetria é geradora de desequilíbrios de poder nas transações entre os agentes, sendo indutora de conflitos ou, mesmo, falhas de mercado resultado de seleção adversa (Wilson, 2008), risco moral e monopólios de conhecimento (Ledyard, 2008).

O conceito de contrato psicológico, com origem na teoria das trocas sociais, centra-se na percepção do cumprimento de responsabilidades e obrigações entre duas partes (Rousseau, 1998). Isto tem sido amplamente aplicado na gestão empresarial sendo que as análises das consequências do não cumprimento destes contratos psicológicos tornaram-se um foco relevante na análise das reações do cliente. Verificou-se que estas violações podem levar a resultados prejudiciais, tais como um declínio no comportamento de cidadania organizacional (Oliver, 2010), diminuição do desempenho no trabalho e aumento da intenção de mudança de fornecedor de produto ou serviço (Shen et al., 2019).

Rousseau (1998) mostra que o conceito de fidelização do cliente nos serviços de intermediação financeira, ou seja, na banca, é, na sua essência, um contrato psicológico entre as partes (o cliente e o prestador de serviço) pelo que a transgressão deste contrato tem relevância na qualidade dessa relação.

Pela sua especificidade, no sistema financeiro, a segurança do contrato assenta em percepções, logo tácitas, a que denominamos de confiança. Na realidade, é a

poupança, ou a capacidade de apoio ao investimento, de cada um, que está em causa! E estes temas são centrais à consciência perceptiva, logo humana.

Esta capacidade ainda não encontra respaldo na Inteligência Artificial (Carvalho, 2019). É, assim, uma putativa relevante comparativa, se se souber utilizar.

1.1. Questões de investigação

Este estudo destaca a orientação para o cliente e investiga a influência dos contratos psicológicos do cliente na sua lealdade no contexto de serviços financeiros no advento da Era Digital.

Focado no sistema financeiro português, identificaram-se três questões de pesquisa, designadamente:

Q1 - Como é percecionada a confiança do cliente no atendimento em balcão?

Q2 – Pode uma plataforma digital (app) oferecer singularidade a uma marca?

Q3 - Como é percecionada a confiança do cliente num banco digital (numa app)?

Fan (2019) e Liu et al. (2020) verificaram o impacto da violação do contrato psicológico no comportamento do cliente, como reclamação, cessação de cooperação e mudança de comerciante. Estes estudos sugerem que os clientes colocam ênfase na satisfação do contrato transaccional, e qualquer violação do contrato psicológico pode aumentar drasticamente os riscos de compra dos clientes e reduzir a confiança.

Terminada a introdução a este trabalho, apresentamos a sua metodologia de investigação e a subsequente estrutura.

1.2. Metodologia

Para se encontrar respostas às questões de pesquisa, preconizamos a utilização de uma metodologia de investigação qualitativa, a qual se traduz na adoção da revisão de literatura narrativa (Quivy e Campenhoudt, 2011).

Será, pois, promovida uma análise crítica e objetiva da literatura. Conforme referem o tipo de revisão narrativa é extremamente útil nos artigos científicos,

uma vez que são conjugados vários aspetos relativamente ao objeto de estudo, de forma a conseguir-se uma visão de conjunto, abordando-se teoria e contexto, muitas vezes de forma a provocar controvérsia.

Em suma, é nossa pretensão sintetizar, comparar e contrastar as várias perspetivas sobre o objeto de estudo, num todo coerente.

Esta dissertação resulta, em grande medida, da análise de textos (trabalhos científicos, *papers* institucionais, dissertações de mestrado, teses de doutoramento, livros, sites da especialidade, revistas e jornais científicos e de renome, relatórios institucionais, entre outros), consultados em diversas plataformas e bases de dados.

Também a observação direta e experiência acumulada por parte do participante foi essencial neste trabalho (Yin, 2009), que desempenha desde 1998, funções de bancário.

1.3. Estrutura do Trabalho

A investigação enquadra oito capítulos. O primeiro trata a introdução e o modelo conceptual adotado.

De seguida é efetuada a revisão da literatura introduzindo os conceitos mais relevantes, nomeadamente a Teoria das Partes Interessadas (Stakeholder Theory) e a Teoria dos Contratos Psicológicos (Psychological Contract Influence).

O trabalho segue o modelo de pesquisa qualitativo, com a narrativa desenvolvida em resultado das entrevistas de profundidade realizadas.

No terceiro capítulo é apresentado o Modelo de Investigação.

No capítulo quarto é introduzida a análise comportamental. São apresentados e apreciados os conceitos de conhecimento, consciência, confiança e pânico na Era Digital. São, ainda, apresentadas modernas taxinomias como os *cybertatacks* e os incidentes derivados de processos com a utilização de Inteligência Artificial.

No capítulo quinto investiga o negócio bancário na Era Digital, desde as instituições financeiras incumbentes até às financeiras tecnológicas (Fintech) e a BigTech, suportadas na análise de dados.

Nas conclusões (capítulo seis) são expostos os resultados da investigação, seguindo-se as limitações e pistas para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura

Com base no conteúdo da pesquisa, é resumido primeiro o estado atual da pesquisa e implementação de políticas. Em seguida, opta por resumir a teoria das partes interessadas e a teoria do empreendedor político.

Em relação à teoria das partes interessadas, discute-se o conceito básico das partes interessadas da empresa (os *stakeholders*), a sua identificação e classificação na fileira do sistema financeiro, em particular na região da Figueira da Foz, um concelho na zona centro, e litoral de Portugal).

A teoria do contrato psicológico intenta enquadrar a complexa relação entre as partes relacionadas da empresa, e a sociedade na procura de criação de valor num contexto de responsabilidade social.

A revisão da literatura inclui literatura relevante das teorias, começando, desde logo, por explicitar a função da empresa.

2.1. A noção de empresa e as suas partes interessadas

O que é uma empresa? Uma empresa pode ser entendida como um conjunto de partes interessadas (trabalhadores, gestores, fornecedores, clientes, sociedade civil, etc)) que trabalham de modo integrado para alcançar múltiplos objetivos com o intuito de criar valor. Define-se comportamento organizacional como as ações e atitudes das pessoas nas empresas. O estudo do comportamento organizacional ajuda as partes interessadas da empresa a entender a complexidade das relações de autoridade e de poder nas empresas (Frederick, 1988), identificar questões, determinar as melhores maneiras de as corrigir, monitorizar o seguimento das decisões e estabelecer novos processos e procedimentos caso as mudanças evidenciem a criação de valor.

Mas, o que motiva as partes interessadas de uma empresa? As pessoas tendem a ter sentimentos definidos sobre tudo que se relaciona com o seu trabalho, seja o trabalho em si, hierarquias, colegas, subordinados ou até mesmo a comida que é servida no refeitório da empresa. Sentimentos como estes, e outros, são

referidos como atitudes relacionadas com o trabalho, o foco da Teoria do Contrato Social.

O contrato psicológico é, pois, definido como um acordo tácito entre os membros da empresa e a sociedade envolvendo compromissos e obrigações mútuos.

2.2. A Teoria das Partes Interessadas

Freeman (1984), no seu livro *Stakeholder Analysis Approach*, definiu as partes interessadas de uma empresa (os *stakeholders*) como "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa".

Na definição ampla de *stakeholder* dada por este autor, a base do interesse das partes interessadas com a empresa pode ser unidirecional ou bidirecional, ou seja, "pode influenciar ativamente ou ser influenciado". Assim, são considerados como partes interessadas aqueles que de modo explícito, ou tácito, tendem a influenciar os objetivos estratégicos e o desempenho da empresa (Freeman e Evan, 1990).

Logo, o âmbito das partes interessadas é muito significativo, sendo que pode ser considerado como englobando o conceito, a montante, o governo, os acionistas de uma empresa, os credores, os trabalhadores e os fornecedores; e a jusante, os distribuidores de produtos e serviços, os consumidores e outras partes interessadas estreitamente relacionadas com a sobrevivência da empresa, bem como organizações sociais, a sociedade civil e as comunidades.

Apenas aqueles que não podem influenciar e não são influenciados pela sobrevivência e desenvolvimento da organização são excluídos do âmbito dos *stakeholders* da empresa. Este conceito expandiu consideravelmente o âmbito e a conotação da investigação das partes interessadas.

Clarkson (1995) considera como partes interessadas quem diligencia participar, direta ou indiretamente, das atividades de produção e operação da empresa para obter alguns benefícios, ajudar a empresa a promover intervenções no sentido de alcançar objetivos de desempenho e, portanto, suportam riscos e, em princípio, compartilham os resultados dessas diligências.

Eles têm requisitos de propriedade, crédito e juros para a empresa. Quanto mais diferentes formas de capital os intervenientes investirem na empresa e quanto maior for o risco que assumirem, mais estreita será a sua relação com esta. Este conceito destaca a ligação de risco entre as partes interessadas e a empresa e, ilustra, ainda, o papel do investimento dedicado, restringindo o âmbito das partes interessadas ao grupo de pessoas que investiram alguma forma de recursos explícitos na empresa. Sob esta luz, os grupos ou indivíduos, tais como os meios de comunicação social, que podem influenciar a evolução da empresa, mas que não investiram nestes recursos financeiros, deixam de estar incluídos na lista de partes interessadas da empresa.

Wheeler e Maria (1998) introduziram a dimensão social na classificação e definição de *stakeholders* com base na pesquisa de Clarkson (1994), que teve um profundo impacto na investigação dos métodos de sugestão de hierarquias na classificação das partes interessadas.

Em contradição ao conceito tradicional de gestão empresarial com os interesses dos acionistas como núcleo, do liberalismo económico (Friedman, 2004) da denominada Escola de Chicago¹, a Teoria das Partes Interessadas, suportada nas economias coordenadas da Europa do norte, apontou de forma pioneira que a sobrevivência e o desenvolvimento de qualquer empresa são inseparáveis de vários tipos de partes interessadas, que tacitamente ou explicitamente investem na continuidade da empresa (Carvalho, 2022).

2.3. A Teoria do Contrato Psicológico

Argyris (1960) introduziu o conceito de contrato psicológico para elucidar a complexa relação entre empregadores e empregados. Knott et al. (2022) sugeriu que as expectativas implícitas entre os membros da empresa constituem o contrato psicológico.

Danilwan et al. (2020) nos seus trabalhos de campo concluíram que o contrato psicológico compreende dois níveis: o do trabalhador e o organizacional. À medida que as empresas evoluem e se ajustam ao mercado, o conteúdo dos

¹ [https://pt.wikipedia.org/wiki/Escola_de_Chicago_\(economia\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Escola_de_Chicago_(economia))

contratos psicológicos entre trabalhadores e empresas também muda, imbuindo-os de novos significados. Eles argumentam que a teoria do contrato psicológico proporciona importantes perspectivas para a compreensão das negociações psicológicas entre as partes interessadas.

É crucial distinguir entre quebra e violação do contrato psicológico. Embora uma análise baseada no julgamento desencadeie uma avaliação do comportamento de conformidade ou violação, a violação do contrato psicológico implica reações emocionais significativas, levando ao ressentimento e à indignação (Pribadi et al., 2021).

Os clientes também celebram contratos psicológicos com marcas e organizações. Zhou (2018) menciona que a relação cliente-marca é semelhante à relação trabalhador-empresa. Ambos os tipos de relacionamento envolvem indivíduos e organizações, incluindo compromissos ou expectativas implícitas.

2.3.1. A dimensão do cliente

A teoria do contrato psicológico, no âmbito do seu processo de desenvolvimento, tem alargado o campo de investigação ao contexto das relações entre compradores e vendedores, ou seja, empresas e consumidores.

Nesse sentido, Bari et al. (2023) sugerem que existe um contrato psicológico entre fornecedores e clientes, sendo que a procura de ganho de confiança dos clientes tende a promover uma melhoria do desempenho.

Morrison e Robinson (1997) alvitram dois tipos de contratos psicológicos com clientes: transacionais e relacionais.

Ismail (2022) refere que os clientes prestam muita atenção aos produtos e serviços durante o processo de compra, tornando mais provável a formação de contratos psicológicos transacionais. E argumentou que existe a necessidade de um contrato psicológico entre as plataformas de comércio eletrónico e os consumidores, referindo que devido à natureza virtual das plataformas *online*, a comunicação presencial não é possível o que tende a aumentar os riscos de compra dos clientes. Consequentemente, não raras vezes, resta aos clientes

estabelecer percepções subjetivas da credibilidade do vendedor ao tomar decisões

Karani et al. (2022) promoveram trabalhos de campo sob a luz da teoria dos contratos psicológicos na área de marketing sugerindo escalas de medição do nível de confiança e de fidelidade do cliente.

Gong e Wang (2022) sugeriram que o contrato psicológico pode estabelecer as expectativas e as necessidades dos clientes por marcas com base na comunicação e na percepção. É um acordo implícito que, quando cumprido, contribui para o desenvolvimento da reputação e notoriedade das empresas.

Qaiser e Abid (2022) visualizaram o contrato psicológico como uma percepção formada pelos clientes em interações de longo prazo com as empresas, focando-se principalmente na qualidade do produto, nos níveis de serviço e nos procedimentos operacionais corporativos, considerando isso como um senso de responsabilidade que as empresas deveriam assumir. Com o desenvolvimento do comércio eletrónico multicanal, os autores mudaram o seu foco do marketing tradicional para o marketing *online*.

Deng et al. (2022) conduziram um trabalho sobre o contrato psicológico no contexto do marketing *online*, afirmando que o contrato psicológico representa a percepção geral dos clientes sobre as atividades de marketing e de serviços de produtos dos vendedores *online*. A relação comercial é implícita, informal, mais ampla do que os termos contratuais, mais difícil de compreender e menos perceptível. Estes autores discutiram a definição do contrato psicológico e argumentaram que embora as compras *online* sejam virtuais, ainda existe um contrato psicológico entre vendedores e compradores. Os clientes formam o contrato psicológico por meio de ações como navegar em páginas da web, consultar o atendimento ao cliente, discutir serviços de garantia de devolução e troca e perceber o nível geral de serviço.

2.4. Contratos psicológicos transacionais *versus* contratos psicológicos relacionais

Os contratos psicológicos transacionais concentram-se em benefícios e recompensas de curto prazo e baseiam-se principalmente em relações económicas específicas e interativas. Em contraste, os contratos psicológicos relacionais envolvem trocas emocionais de longo prazo e muitas vezes requerem elevados níveis de envolvimento emocional. A importância relativa destes contratos afeta significativamente os níveis de compromisso dos trabalhadores e a sua capacidade de cumprir as obrigações contratuais (Samson e Swink, 2023).

Quando os clientes percebem que uma empresa não cumpriu os seus compromissos, o conceito de violação do contrato psicológico torna-se importante. Tashfeen e Rizwan (2023) levantam a hipótese de que os clientes formam crenças sobre obrigações mútuas com base em compromissos e expectativas percebidas.

Desde logo, temos de diferenciar uma crise de risco do produto de uma violação psicológica do contrato. A primeira envolve defeitos objetivos do produto, enquanto a última está relacionada com as perceções subjetivas dos clientes sobre compromissos não cumpridos. Uma crise de risco do produto pode servir como precursora de uma violação percebida. Mas o contrato psicológico tende a ser percecionado como a compreensão estruturada dos clientes sobre a troca de recursos entre eles e a empresa.

Quando os clientes formam expectativas a partir da publicidade ou das normas de consumo de uma marca, as suas experiências podem confirmar ou trair essas expectativas, afetando a sua satisfação, confiança e até mesmo a promoção de passa-a-palavra da marca.

Rifkin et al. (2023) identificaram diferentes dimensões do comportamento dos cidadãos influenciadas pela violação de contratos relacionais ao explorarem a aplicação do contrato psicológico no campo de comércio eletrónico. Os seus resultados revelaram que a praticidade do conteúdo de transmissão ao vivo potencializa os contratos psicológicos transacionais, enquanto o conteúdo de

entretenimento promove a formação de contratos psicológicos relacionais. Eles descobriram que os contratos psicológicos transacionais influenciam as atitudes do público e a lealdade comportamental, enquanto os contratos psicológicos relacionais afetam apenas a lealdade comportamental.

Em resumo, a teoria do contrato psicológico desempenha um papel crucial na compreensão do relacionamento entre empresas e clientes. Ele fornece sinais sobre como as expectativas, os compromissos e as possíveis violações dessas obrigações afetam o comportamento e a fidelidade do cliente.

2.5. Teoria multidimensional – a inserção das partes interessadas

À medida que o contexto digital promove a desmaterialização de relações da empresa, sejam as exógenas (com o mercado), ou as endógenas (intraempresa), sente-se que as dimensões “transacionais” e “relacionais”, necessitam de novos suportes para se enquadrar de modo adequado as partes interessadas da empresa no processo de desenvolvimento e de continuidade.

A teoria multidimensional enfatiza que o contrato psicológico não se limita a simples relações de troca, mas abrange múltiplas dimensões de conteúdo, auxiliando numa compreensão e aplicação mais abrangentes da teoria do contrato psicológico

Desde logo diversos autores focaram-se na relação entre os trabalhadores e a empresa. Assim, Karani et al. (2022) sugeriram três dimensões do contrato psicológico: contratos transacionais, relacionais e de capacitação. Li et al. (2022), na perspetiva do envolvimento dos trabalhadores, no âmbito do contrato psicológico sugeriram três vertentes: recompensas por desempenho, desenvolvimento de carreira e comprometimento dos trabalhadores.

Schreuder et al. (2023) argumentam que as responsabilidades e obrigações entre empresas e trabalhadores podem ser divididas em três questões: normativa, de desenvolvimento e interpessoal. Cohen e Blecher (2022) sugerem que o contrato psicológico pode ser dividido em três dimensões: contratos transacionais, relacionais e de desenvolvimento.

Alshurideh (2022) sugere que além dos contratos transacionais e relacionais,

também deve ser incluída uma dimensão de “contrato de gestão”, com foco na forma como os gestores devem capacitar, confiar, motivar os trabalhadores e garantir uma comunicação eficaz.

Bari et al. (2022) através do estudo das necessidades psicológicas, emocionais e materiais dos clientes identificaram cinco aspetos do contrato psicológico do consumidor: recompensas de fidelidade, qualidade do produto e serviço, benefícios sociais e emocionais, comunicação e preço.

Megheirkouni (2022) refere que as responsabilidades que as empresas devem cumprir incluem cinco aspetos: conteúdo do trabalho, oportunidades de desenvolvimento, relações interpessoais, gestão de recursos humanos e motivação. Van den Groenendaal et al. (2023) propõem que as empresas nas suas responsabilidades devem incluir remuneração e benefícios justos, um ambiente de trabalho confortável, segurança no emprego, horários de trabalho flexíveis e formação, entre outros, mas não delineiam explicitamente as dimensões do contrato psicológico.

Estes estudos ilustram que a teoria multidimensional do contrato psicológico proporciona uma perspetiva ampla e profunda para compreender e explicar relações complexas que caracterizam as relações humanas em contexto de contrato social.

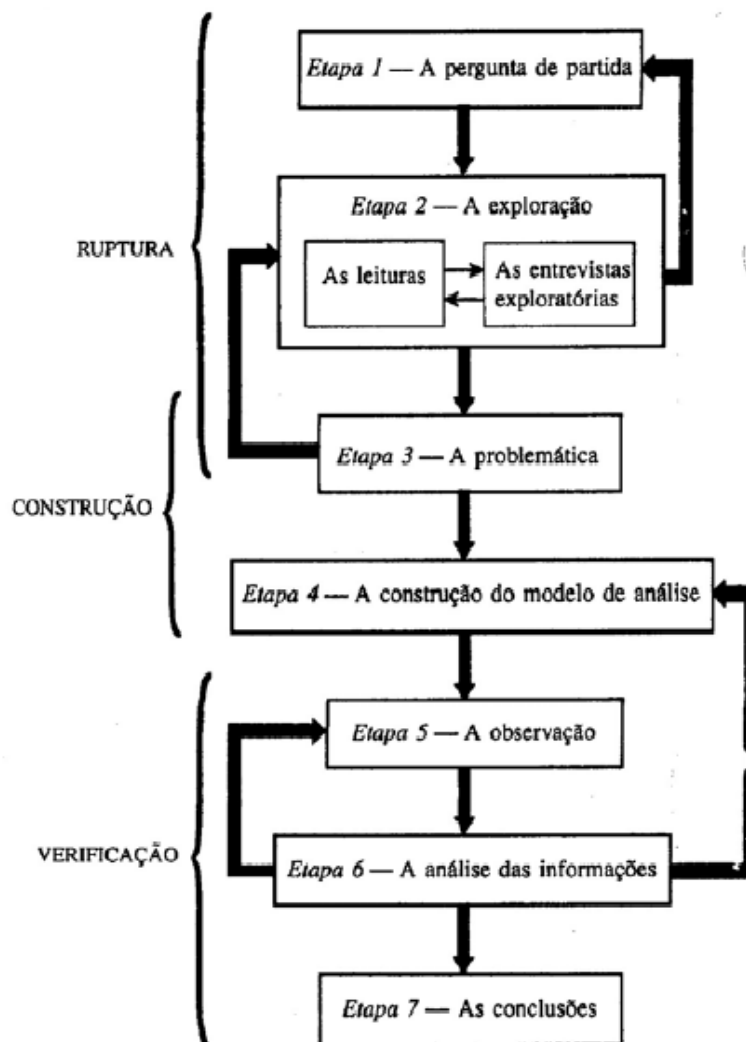
Para otimizar as dimensões do contrato psicológico, Kanjanakan et al. (2023) dividem a natureza multidimensional do contrato psicológico em quatro aspetos: apoio ao trabalho, oportunidades de desenvolvimento, capacitação dos trabalhadores e planeamento de carreira. Fornecem novas abordagens ao contrato psicológico em contextos de marketing e oferecem uma estrutura analítica para a construção de melhores relações entre empresas e clientes.

3. Metodologia de investigação

Esta tese tem por objetivo analisar a evolução do processo de fidelização do cliente no sistema financeiro na Era Digital em Portugal sendo o seu foco o conceito de fidelização num contexto de utilização de plataformas digitais na procura de negócios (Jenneboer et al., 2022) em que não raras vezes o cliente tem dificuldade em perceber o valor da oferta de produtos e serviços.

Dada a singularidade dos serviços financeiros e o seu impacto específico na qualidade de vida dos cidadãos, a investigação qualitativa torna-se uma particular mais-valia. A Figura 1 sugere o modelo de investigação:

Figura 1 – Modelo de Pesquisa



Fonte: Quivy e Campenhoudt (2013)

Quivy e Campenhoudt (2013) repartem o modelo de pesquisa em três patamares (rutura, construção e verificação) suportados em sete procedimentos.

Assim, estamos em condições de apresentar a cumprindo com o descrito na primeira etapa do processo de Investigação, tornou-se necessário definir as perguntas que serviram de base à estrutura deste trabalho de investigação:

Q1 - Como é percecionada a confiança do cliente no atendimento em balcão?

A perceção de confiança é fortemente influenciada por fatores que se encontram associados à interação direta com os funcionários, à qualidade do serviço prestado e à imagem global da instituição. Essa confiança é um elemento essencial na experiência do cliente, quando se lida com questões extremamente sensíveis, como dinheiro, segurança e privacidade. O aparecimento de escândalos financeiros, como o caso do Banco Espírito Santo (BES), em 2014, depois de fortes e profundos processos de avaliação por parte dos supervisores bancários europeus e nacionais, podem afetar a confiança global nas instituições financeiras.

Nesse sentido, importa percecionar se o histórico de interações relacionais, positivas ou negativas no balcão, as falhas no conhecimento técnico podem transmitir uma imagem de incompetência, assim como tempos de espera prolongados podem dar a entender que não existe respeito pelo tempo do cliente e abalar a confiança que este depositava na instituição.

O cliente sente-se mais confiante quando percebe que as suas necessidades estão a ser tratadas com profissionalismo, empatia, transparência e respeito.

Q2 – Pode uma plataforma digital (app) oferecer singularidade a uma marca?

Poderá ser dito que sim, que num curto espaço de tempo, uma plataforma digital (como uma aplicação) pode oferecer singularidade a uma marca. Mas a capacidade de difusão na era digital mitiga as barreiras à entrada, sendo o produto ou processo inovador replicado num curto espaço de tempo (ciclo de vida de produto ou processo).

Ao copiada pelos concorrentes deixará de ser singular. A única coisa que mantém a singularidade é o indivíduo: cada ser humano é único.

Q3 - Como é percebida a confiança do cliente num banco digital (numa app)?

A confiança que os clientes têm num banco digital, especialmente com a utilização da aplicação desse banco, é influenciada por diversos fatores.

A segurança representa um papel primordial na confiança. Os clientes esperam que os seus dados e transações estejam protegidos contra fraudes e acessos não autorizados. É fundamental que exista uma autenticação robusta que recorra ao uso de biometria, à autenticação multifator (MFA) e também ao reconhecimento facial, que exista a garantia de que informações sensíveis estão protegidas contra fugas de informação e querem também evidências de certificações e selos de segurança, que comprovem que são seguidos os padrões internacionais.

Fan (2019) e Liu et al. (2020) verificaram o impacto da violação do contrato psicológico no comportamento do cliente, como reclamação, cessação de cooperação e mudança de comerciante. Estes estudos sugerem que os clientes colocam ênfase na satisfação do contrato transacional, e qualquer violação do contrato psicológico pode aumentar drasticamente os riscos de compra dos clientes e reduzir a confiança.

Esta tese toma principalmente como exemplo a Cidade da Figueira da Foz e utiliza um modelo de investigação qualitativa para uma investigação aprofundada e abrangente de um problema complexo e específico. Através do estudo de casos, alguns fenómenos e coisas são descritos e explorados.

O investigador seleciona uma ou várias cenas como objeto, recolhe sistematicamente dados e informações, e conduz uma investigação aprofundada para explorar a situação de um determinado fenómeno no ambiente real de vida. Em comparação com outros métodos de investigação, pode fornecer uma descrição sólida e uma compreensão sistemática do caso e compreender o processo dinâmico de interação e o contexto da situação, e obter uma visão mais abrangente e holística (Yin, 2012).

No sentido de robustecer o processo de investigação, o autor utiliza o (i) método indutivo/ dedutivo e uma (ii) análise comparativa.

Assim, é utilizado o método indutivo-dedutivo para clarificar a relação entre os dois vetores de investigação, com base na combinação da literatura sobre a teoria das partes relacionadas e a teoria do contrato psicológico envolvendo a empresa num contexto de responsabilidade social, propondo ainda os pontos de vista e ideias de investigação.

Finalmente, ao longo do processo de investigação é realizada uma análise comparativa entre a banca incumbente e a denominada banca digital, nomeadamente as FinTech e as BigTech.

4. A abordagem comportamental

As fontes psicológicas de irracionalidade podem ser categorizadas da seguinte forma. Primeiro, as pessoas cometem erros quando percebem informações e formam suas crenças. Evidências extensas mostram que os indivíduos estão excessivamente confiantes nos seus julgamentos (Odean 1998, Barber e Odean 2001).

Normalmente, também são demasiado otimistas e veem as coisas melhor do que realmente são. Às vezes, seu otimismo vem de ilusões. Na grande maioria das vezes, o excesso de confiança e o excesso de otimismo fazem com que os investidores negoceiem demasiado e de forma demasiado intensa. Em consequência, assumem demasiados riscos pouco diversificados e perdem dinheiro com custos de transação elevados. Isso também pode fazer com que o mercado reaja de forma exagerada a novas informações. Além disso, as pessoas têm problemas com a representatividade, o tamanho da amostra e a compreensão da lei do retorno à média (Shefrin 2000).

Esta situação conduz a dificuldades em tirar conclusões corretas com base nas informações disponíveis. Entre outras coisas, aumenta a crença na continuação da tendência ou na inversão da direção em que os preços mudam. A partir do momento em que as pessoas formam uma opinião, ficam muitas vezes apegadas a essa opinião e atualizam inadequadamente as suas crenças como novas informações (Edwards, 1968).

O valor inicial às vezes pode até ser sugerido inconscientemente e ainda influenciar fortemente a opinião do agente (assim chamado âncora – Kahneman e Tversky 1974). O conservadorismo, a perseverança da crença e a ancoragem retardam a reação do mercado a novas informações.

De acordo com a teoria comportamental do portfólio (Shefrin e Statman 2000) as pessoas são guiadas por dois tipos de emoções ao investir: medo e ganância. Devido ao receio de uma queda do consumo abaixo do seu nível de vida atual, estão inclinados a manter uma parte das suas poupanças em títulos muito seguros, concebidos principalmente para preservar o valor real do dinheiro a tempo (por exemplo, obrigações do Tesouro). A ganância, por sua vez, desperta

a esperança de um rápido crescimento do consumo e de um salto rápido para um padrão de vida mais alto. Devido à ganância, os investidores não conseguem diversificar adequadamente o seu investimento e aceitam riscos elevados, muitas vezes desnecessários, na esperança de obter lucros elevados, muitas vezes apostando, no investimento, em instrumentos financeiros selecionados como em números de loteria (Szyszka, 2010)

4.1. A consciência do conhecimento

Etimologicamente podemos sugerir que o testemunho interno da confiança será, porventura, o abrigo da fidelidade.

No virar da primeira década deste século, também fruto da grave crise financeira e económica de 2007-08, entre os grupos de vencedores estavam os empreendedores e os colaboradores que se reuniram em torno de mercados de rápido crescimento, baixas necessidades de capital e novas invenções.

Outros vencedores foram os mais de mil milhões de pessoas que saíram da pobreza extrema, uma vez que a sua mão-de-obra relativamente barata constituiu uma vantagem quando os seus países se integraram na economia global. Quem perdeu foram as pessoas que vivem em mercados em que certas funções foram desqualificadas pelos ritmos das mudanças tecnológicas.

Estas mudanças tecnológicas ultrapassam a globalização das trocas comerciais. Elas promovem a conectividade de tudo e de todos.

Mas estar conectado terá, para cada um, significados específicos. Para uns, será um enorme salto em frente; para outros, pode ser uma mudança tão profunda como a de perder a referência da sua profissão (Carvalho, 2019).

A capacidade de aceder a múltiplas formas de *online* cria comunidades vibrantes e ativas de interesses interdependentes que refletem e enriquecem opiniões sem o controlo de terceiros. Essa quantidade de conexões gerará enormes quantidades de dados e fortalecerá a posição dos cidadãos.

Todavia, e apesar de tudo, há que fazer uma ressalva crucial: estes dados roubam aos cidadãos grande parte do controlo sobre a sua informação pessoal

no espaço virtual. Isto poderá não ser verdade em todas as instâncias e para todos os utilizadores, mas, a um nível macro, vai ter profundas implicações.

Atualmente, a identidade *online* afeta o nosso “eu” físico, mas raramente o secundariza. O que as pessoas dizem e fazem nos respetivos perfis das redes sociais pode suscitar admiração ou desconfiança, mas a informação deveras sensível ou particular fica na maior parte subtraída à atenção pública.

4.1. O sentimento de confiança

Confiança é a crença de que alguém ou algo é confiável, bom, honesto e seguro. Este conceito tem raízes na sociologia e na psicologia e sua aplicação abrange vários campos, incluindo gestão e marketing. Notavelmente, a confiança desempenha um papel fundamental no relacionamento entre as empresas e seus clientes. Influencia significativamente outras variáveis e é fundamental para promover um relacionamento sólido e duradouro (Fornell et al., 1996) entre as partes interessadas.

Robinson (1996) afirma que a confiança fortalece a base dos relacionamentos, sendo a sua premissa fundamental a crença de que a outra parte não agirá contra a confiança nela depositada. Além disso, a confiança indica a disposição de uma parte em confiar na outra numa determinada situação (Mcknight et al., 2002).

Dowell et al. (2015) consideram a confiança como a expectativa positiva de uma parte em relação à boa vontade e integridade de outra na expectativa de que todas as partes estão dispostas a arcar com os custos se essa confiança for traída.

Esta crença, confiança, proporciona vários benefícios às empresas, tais como a diminuição dos custos de transação, o aumento da flexibilidade e eficiência e a orientação da conceção de futuros planos ou estratégias de marketing.

Para Iglesias et al. (2020), a confiança é como um estado psicológico no qual os clientes, dentro de um determinado contexto de uma relação, mantêm expectativas positivas, acreditam na confiabilidade uns dos outros e estão confiantes. que a outra parte priorize os seus interesses, mesmo diante de

alternativas de risco. Esta reação psicológica não é espontânea, mas acumula-se gradualmente através da cooperação a longo prazo. É um reconhecimento da honestidade, confiabilidade, integridade e boa vontade da parte confiável.

Consequentemente, o sentimento de confiança não é apenas uma percepção de segurança; é uma construção lenta e complexa que envolve uma miríade de processos cognitivos, experiências emocionais e implicações comportamentais. Para alcançar o sucesso a longo prazo, as empresas devem compreender a natureza multifacetada da confiança e esforçar-se para construir este elemento vital na sua relação com os clientes contribuindo, deste modo, para uma evolução sustentável da atividade.

Iglesias et al. (2020) relaciona a percepção de valor e lealdade dos clientes com potenciais mecanismos de intervenção de programas de responsabilidade social corporativa (RSE) da empresa, observando que a fidelidade do cliente é um impulsionador crítico da longevidade empresarial e do desenvolvimento sustentável. Tradicionalmente visto através das lentes do marketing de produto, o conceito de fidelidade do cliente, suportado no sentimento de confiança explícita, tornou-se agora um conceito multidimensional – cognitivo, emocional, intencional e comportamental – amplamente reconhecido na academia.

4.2. A velocidade do pânico na era digital

As plataformas de negociação do mercado financeiro também foram objeto de transformações vitais. Assistimos a um processo de consolidação das bolsas e a uma tendência para listar os mesmos instrumentos financeiros em diferentes mercados em todo o mundo. O desenvolvimento dos meios de telecomunicações, e da Internet em particular, tornou o tratamento dos instrumentos financeiros realmente global e ativo praticamente 24 horas por dia. As bolsas começaram a implementar sistemas de negociação eletrônica, diminuindo gradualmente o papel do fator humano tradicional (criadores de mercado). Os sistemas de encomendas automáticas ganharam importância, especialmente entre os grandes intervenientes institucionais. A volatilidade aumentou consideravelmente em quase todas as categorias de ativos. O volume e o valor das transações aumentaram significativamente em todos os mercados,

mas predominantemente nos produtos de base e derivados. Estes dois mercados foram sujeitos às alterações mais significativas de carácter sistémico (Adrian et al., 2024).

Em março e abril de 2023, o sistema financeiro mundial experimentou a tensão bancária mais significativa desde a crise financeira global. O colapso de alguns bancos norte-americanos, classificados como grandes instituições, evidenciou a falta de preparação de algumas instituições financeiras para o ambiente de taxas de juro mais elevadas após um longo período de taxas baixas. Entre março de 2022 e setembro de 2023, na presença de uma inflação teimosamente alta, o Federal Reserve aumentou a taxa efetiva de fundos federais em 525 pontos-base – o ciclo de aperto monetário mais rápido desde a década de 1980, elevando a taxa básica para níveis não vistos desde antes da crise financeira global (Adrian et. al., 2023).

A falência do Silicon Valley Bank (SVB) em março de 2023 funcionou como catalisador e revelou desafios estruturais enfrentados pelos modelos de negócio de alguns bancos norte-americanos. O sentimento do mercado tornou-se autor realizável e levou à saída de depósitos em determinadas instituições,² alimentando ainda mais as preocupações dos investidores. A turbulência de março de 2023 mostrou potencialmente que a crescente influência dos avanços tecnológicos, como a banca móvel e a rápida disseminação da informação através das comunicações eletrónicas, poderia ter contribuído para a velocidade da corrida aos depósitos.³ Em poucos dias, o Silicon Valley Bank (SVB) e o Signature Bank of New York (SBNY) faliram, marcando a segunda e terceira maiores falências bancárias da história bancária dos EUA (Abbas et. al. 2024).

O colapso do SVB desencadeou um impacto substancial nos mercados financeiros. Esta tensão foi o choque setorial mais importante desde a crise financeira mundial. Os preços das ações dos bancos pequenos e regionais caíram de modo abruuto. A volatilidade do mercado aumentou acentuadamente.

² Bancos acima de US\$ 250 bilhões em ativos totais receberam entradas de depósitos durante o período, sugerindo uma realocação de depósitos de pequenos bancos para grandes bancos. (Adrian et al, 2024),

³ Para mais detalhes: Michael S. Barr, 2023. "A Importância de uma Gestão Eficaz do Risco de Liquidez." 1 de dezembro. Para uma comparação histórica de corridas bancárias passadas (FMI 2023)

O medo de um contágio mais amplo tem sido a principal preocupação dos supervisores e formuladores de políticas desde o início da turbulência de março de 2023. Para conter novas consequências, os reguladores financeiros dos EUA adotaram uma série de medidas ousadas. As autoridades dos EUA⁹ anunciaram em 12 de março de 2023 uma garantia de todos os depósitos não segurados do SVB e do Signature Bank of New York (SBNY) usando a exceção de risco sistêmico.¹⁰ Embora tais garantias sejam explicitamente proibidas de serem estendidas a todos os bancos e possam levantar a questão do risco moral e dos riscos para o balanço do setor público, os mercados sentiram-se seguros de que os reguladores dos EUA fariam "o que fosse preciso" para evitar um contágio mais amplo (Adrian et al., 2024).

Este efeito de contágio fez lembrar a crise financeira de 2007-8, com uma diferença significativa: a volatilidade foi maior e o efeito contágio foi mais rápido.

Felizmente estes dois eventos foram controlados. E como serão os próximos?

Mas a era digital também coloca novos e diferentes desafios e riscos.

4.3. Incidentes de Inteligência Artificial e Cyberattacks

A inteligência artificial generativa pode ser usada por maus atores para manipular mercados ou realizar ciberataques. Os ciberataques têm vindo a aumentar nos últimos anos (Gráfico 1 - painel 1), tendo a percentagem de ataques a entidades dos setores financeiro e segurador mais do que duplicado na última década. Trabalhos anteriores do FMI mostraram que uma medida das potenciais perdas máximas anuais das empresas financeiras por incidentes cibernéticos aumentou de US\$ 300 milhões para US\$ 2,2 bilhões desde 2017. Os cibercriminosos podem produzir deepfakes, manipular áudio e vídeo para se passar por indivíduos-chave do setor financeiro ou espalhar outra desinformação (IMF, 2024).

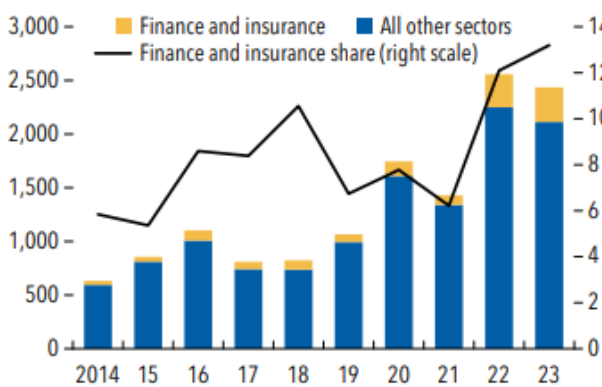
Os cibercriminosos podem produzir *deepfakes*, manipular áudio e vídeo para se passar por indivíduos-chave do setor financeiro ou espalhar outra desinformação. Tais *deepfakes* podem levar a transações fraudulentas. Casos

crecentes de ataques cibernéticos representam uma ameaça aguda à estabilidade macrofinanceira.

Gráfico 1 – Incidentes de Inteligência Artificial e Cyberattacks

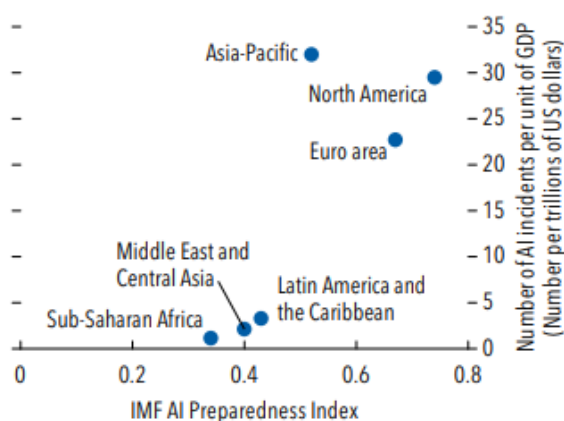
Cyberattacks have increased, with the financial sector share rising as well.

1. Cyberattacks
(Number per year; finance and insurance sector share in percent)



Despite higher AI preparedness, North America and Europe have higher rates of AI incidents.

2. AI Incidents per Unit of GDP and AI Preparedness
(Number per trillions of US dollars; index)



Fonte: IMF (2024) Global Financial Stability Report, October, pp. 99

Os dados citados (painel esquerda), como preços de ações manipulados ou uma erosão da confiança nas instituições financeiras, desencadeando liquidações ou corridas de depósitos. Os mercados financeiros ou as infraestruturas de tecnologias da informação críticas podem ser visados, conduzindo a perturbações significativas nos mercados financeiros e não só.

Embora não exista atualmente uma base de dados dedicada a ciberataques de IA, os incidentes de IA estão a ser rastreados por várias bases de dados. Apesar de uma melhor preparação para a IA, a maioria dos incidentes de IA ocorreu em economias avançadas, mesmo tendo em conta as diferenças no PIB (painel direita). Incidentes recentes ilustram potenciais mecanismos através dos quais uma violação de cibersegurança desencadeada por IA pode levar a ramificações mais significativas (IMF, 2024).

Num caso ocorrido em 2024, um trabalhador financeiro de uma empresa multinacional na RAE de Hong Kong terá sido enganado por vídeo e áudio *deepfake* gerados por IA, tendo supostamente levado a um pagamento de US\$ 25 milhões aos fraudadores. Este incidente mostra como a IA generativa pode

ser usada para explorar vulnerabilidades humanas ou organizacionais por meio de personalização e engenharia social. No setor financeiro, os maus atores poderiam ter acesso a sistemas críticos (IMF, 2024).

Os ciberataques podem perturbar os sistemas informáticos, com implicações para os principais mercados financeiros. Embora não se saiba que um ataque de *ransomware* de 2023 ao Banco Industrial e Comercial da China tenha sido relacionado à IA, ele supostamente afetou as condições de mercado do Tesouro dos EUA.⁴

Finalmente, a atividade de mídia social falsa ou genuína pode amplificar notícias e contribuir para o pânico, possivelmente por meio de manipulação. Relatórios sugerem que o First Republic Bank foi alvo de uma campanha de manipulação online (IMF, 2024)⁴.

4.4. A vida na Figueira da Foz

Como se estima a evolução socioeconómica da Figueira da Foz?

A Figueira da Foz é a porta atlântica do distrito de Coimbra, cidade referenciada pela Universidade de Coimbra, criada em 1290⁵, considerada a “Rainha das Praias de Portugal”, o que a coloca como um destino turístico relevante e levou ao desenvolvimento de infraestruturas turísticas e à construção do Casino da Figueira, o mais antigo da Península Ibérica.

A presença de setores industriais, como o papel, a celulose, a vidreira e a agricultura (com destaque para produção de arroz) são fundamentais para a geração de emprego. O envelhecimento da população pode ter um impacto negativo no mercado de trabalho e na sustentabilidade económica da região. É imperioso atrair e reter jovens através de oportunidades de emprego e programas de educação assim como melhorar a qualidade de vida e serviços públicos e dessa forma incentivar a fixação de pessoas na cidade.

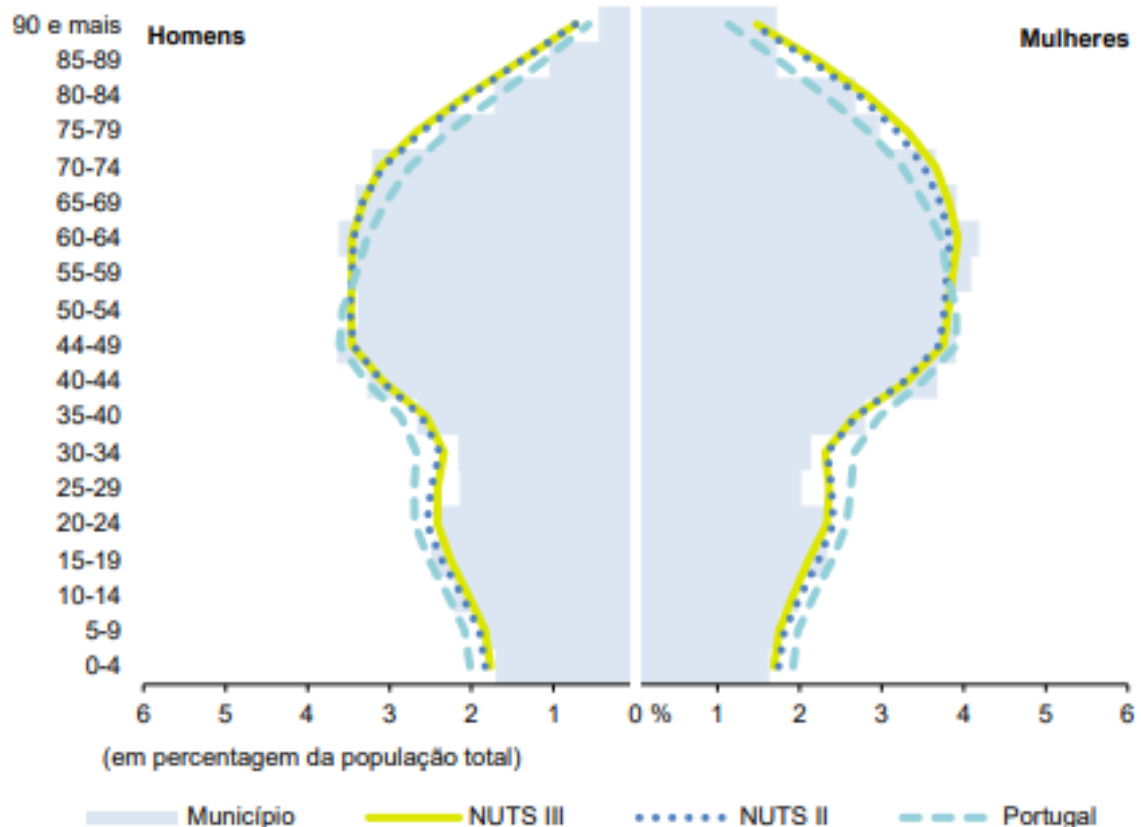
Em 2023, a população discente da Universidade era cerca de 25.000 alunos.

⁴ IMF (2024) Global Financial Stability Report, October, pp. 99 in <file:///C:/Users/C050186/Downloads/textrevised.pdf>

⁵ <https://www.uc.pt/sobrenos/historia/>

Em regra, a Academia assume-se como um agente acelerador do desenvolvimento local, impulsionando uma economia do conhecimento resultado das ligações das atividades de ciência e tecnologia entre as empresas, a sociedade e os agentes económicos (Cooke e Leydesdorff, 2006; Viegas, 2015).

Gráfico 2 - Figueira da Foz - Estrutura etária da população, 2021



Fonte: INE, Recenseamento da População e Habitação - Censos 2021 - https://www.cm-figfoz.pt/cmfigueiradafoz/uploads/document/file/5087/ficha_municipal_figueira_da_foz_ine_2022.pdf

A geração de conhecimento e a sua difusão no mercado, em particular com a criação de valor, suportados em modelo de Sistema Científico-Tecnológico (SCT) adequados são agentes de desenvolvimento socioeconómico perenes para a regiões e as suas gentes (Etzkowitz, 2003; Viegas, 2015).

5. O negócio bancário na era digital

Para que uma instituição financeira ganhe valor através do reconhecimento da fidelidade do cliente, é necessária uma abordagem orientada para o cliente, tanto dos trabalhadores do banco quanto da organização, uma melhoria no valor percebido do cliente e a construção de uma percepção de segurança pelo cliente.

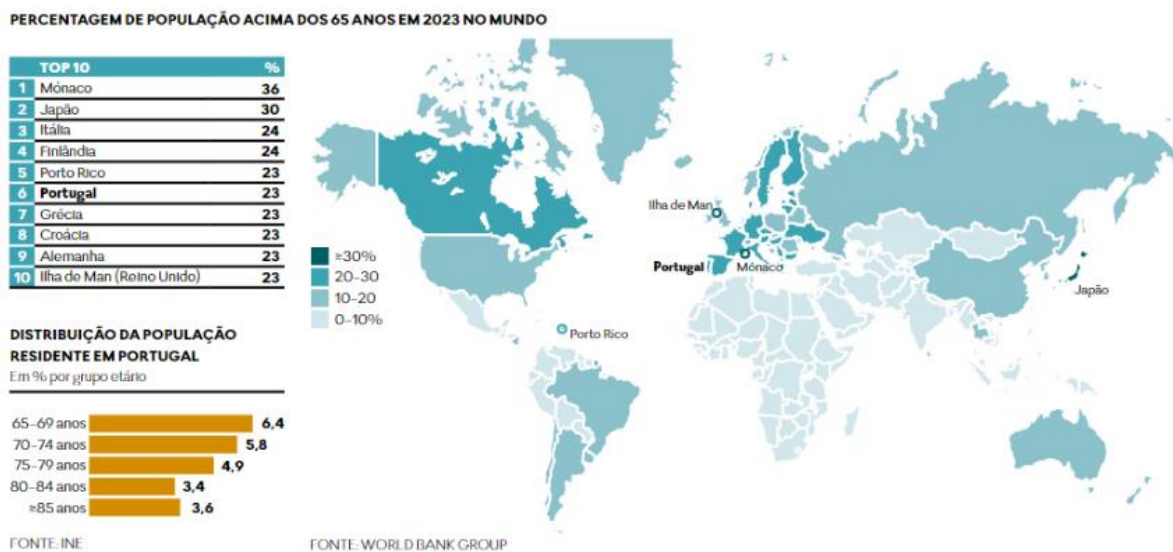
Apesar da extensa investigação sobre contratos psicológicos no contexto dos recursos humanos, é perceptível uma lacuna acentuada no domínio do sistema financeiro, tendo em conta o papel crítico da relação bancário-cliente na formação da percepção de qualidade.

Desde logo importa clarificar, para efeitos deste trabalho, o conceito de bancário. Segundo o Guia das Profissões(n.d), o bancário “é a pessoa que trabalha num banco ou numa instituição financeira. “É ele o responsável por realizar as transações financeiras e administrar as contas bancárias dos seus clientes”.

Esta definição é um importante apoio à essência do projeto de investigação. Na realidade, a profissão de bancários, no último quartel do século XX capturou muito talento e pessoas. No entanto, o advento das novas tecnologias digitais, em particular a emergência da inteligência artificial na segunda década deste século XXI (Lee, 2019) alterou radicalmente o cenário.

A reação a esta mudança de paradigma económico-social pelas diferentes economias, dentro do espaço europeu foi assimétrica e com diferentes graus de comprometimento. Por outro lado, o fenómeno do “envelhecimento da população” nesta sociedade gerou uma demografia menos favorável ao crescimento económico. A esperança de vida à nascença que, no final da década de 1960, se situava nos 70 anos, aproxima-se dos 80 anos, e estima-se que alcance os 85 anos em 2050. O total da população com mais de 65 anos, que se situava, no final da década de 1960 abaixo dos 10%, tende a atingir na década de 2020 cerca de 20%, e deve ultrapassar os 25% em 2050 (Carvalho, 2014).

Figura 2 - Percentagem de população acima dos 65 anos no mundo (2023)

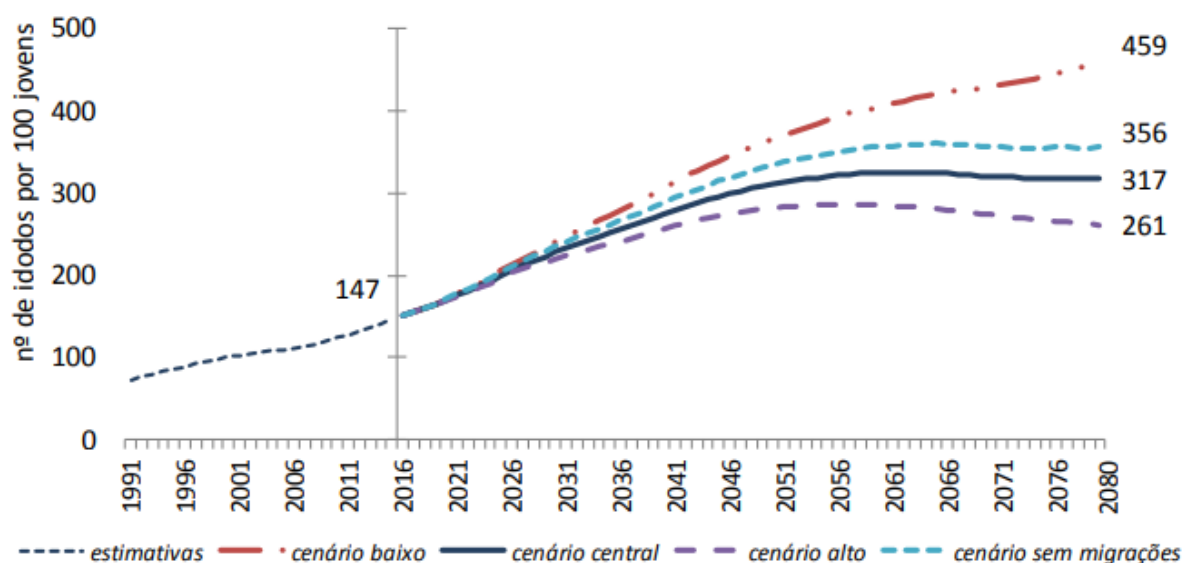


Fonte: Jornal Expresso, 8 novembro 2023

<https://pdf.leitor.expresso.pt/html5/reader/production/default.aspx?pubname=&edid=4a073e1f-43ed-476d-bda7-ee5b49d48bea>

A sociedade portuguesa é uma das mais envelhecidas do mundo. Bandeira (2014) refere que “em trinta anos de baixa fecundidade, contados desde 1982, a população portuguesa deixou de estar em crescimento natural moderado e entrou num processo de acelerado declínio. Deixou de ser uma população jovem com uma configuração triangular e passou a ser uma população envelhecida representada por uma pirâmide com a forma de ânfora sem asa”.

Gráfico 3 - Índice de envelhecimento, Portugal, 1991-2080 (estimativas)



Fonte: INE (2017), file:///C:/Users/C050186/Downloads/29ProjPop2015-2080_PT.pdf

Segundo o INE (2017), “em Portugal, face aos resultados obtidos no cenário central, o índice de envelhecimento poderá mais do que duplicar entre 2015 e 2080, passando de 147 para 317 idosos por cada 100 jovens.

“O índice de envelhecimento da população poderá ser de 459 idosos por cada 100 jovens no cenário baixo ou aumentar, menos acentuadamente, para 261 idosos por cada 100 jovens no cenário alto” (INE, 2017).

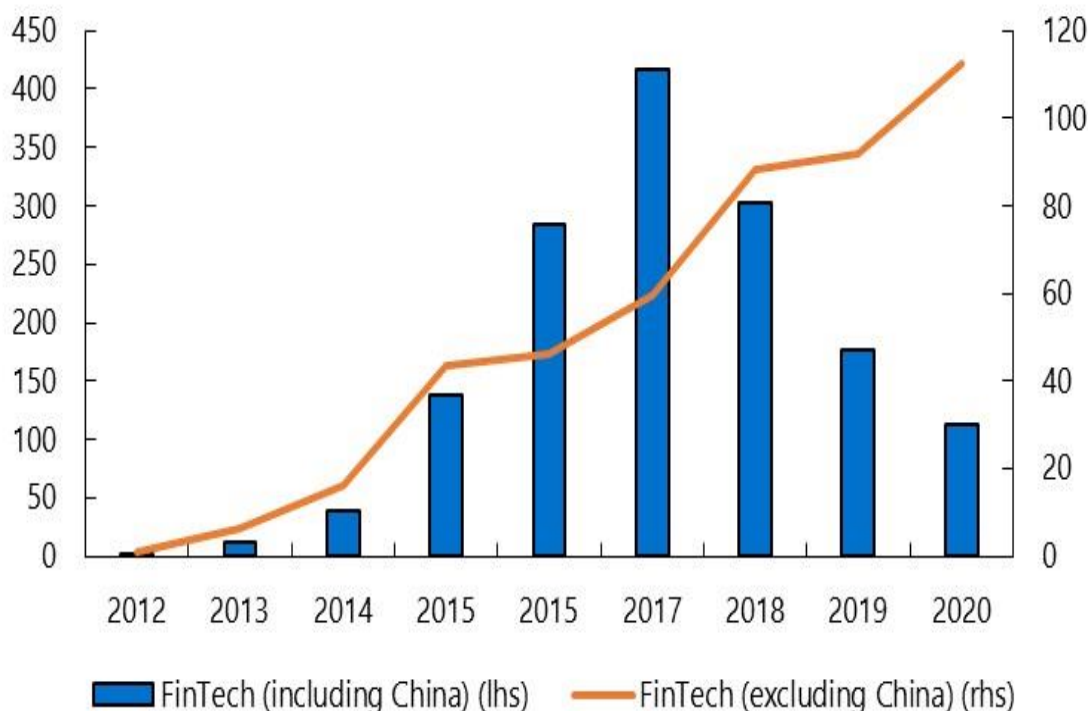
O envelhecimento da população questiona, nomeadamente, a própria organização e duração dos ciclos de “atividade” (educação, emprego e reforma), gerando, ao mesmo tempo, novos valores e modelos de referência (aprendizagem ao longo da vida, diferença entre trabalho e emprego, e mobilidade territorial acrescida).

5.1. As financeiras tecnológicas - FinTech

As tecnologias digitais estão a moldar a forma como as instituições financeiras desenvolvem e prestam serviços financeiros. Avanços recentes em telecomunicações móveis, inteligência artificial, *deeeep learning*, serviços em nuvem e tecnologia de contabilidade distribuída resultaram em novas tecnologias financeiras (FinTech) definidas como “novos modelos de negócios, aplicações, processos ou produtos com um efeito material associado no fornecimento de serviços financeiros” (FSB, 2017).

Entre estes, os modelos financeiros FinTech – que se referem a empréstimos digitais e atividades de captação de capital digital – tornaram-se cada vez mais importantes em todo o cenário financeiro global. Estas atividades envolvem a utilização de plataformas e tecnologias digitais para fornecer produtos de empréstimo e angariar fundos junto de investidores (Naceur, 2023).

Na década de 2010, o financiamento através de instituições FinTech teve um crescimento significativo em todo o mundo. Em 2017, a China foi a primeiro, e o principal, país a implementar uma forte regulamentação que se traduziu numa significativa redução do ritmo de crescimento (Figura 3).

Figura 3 - Volumes de financiamento FinTech (em mil milhões de dólares)

Fonte: Naceur et al. (2023)

De acordo com uma análise de 2021 realizada pela Allied Research (2021), a indústria global de empréstimos FinTech deverá subir para 4,9 biliões de dólares até 2030 (Statista, 2022).

O surgimento de inovações de financiamento FinTech proporcionou vantagens significativas tanto para as instituições financeiras incumbentes como para os mutuários. Através de parcerias ou do desenvolvimento de soluções FinTech internas, as instituições financeiras estabelecidas podem melhorar a sua eficiência operacional, expandir as suas ofertas de produtos e fortalecer as relações com os clientes (Petralia et al., 2019).

Notavelmente, as instituições financeiras estabelecidas dependem cada vez mais de empresas FinTech para fornecer serviços *front-end*, como envolvimento do cliente, bem como operações de *middle* e *back-office*, como verificação *Know Your Customer* (KYC), pontuação de crédito, processamento de empréstimos e armazenamento de dados (Feyen et al., 2021). Esta abordagem colaborativa permitiu que os operadores históricos alcançassem eficiência de custos,

reduzindo os custos de transacção e monitorização, facilitando assim uma prestação de serviços mais rápida (FSB, 2017).

Chen, Wu e Yang (2019) demonstram que os líderes do setor financeiro que investem significativamente na sua própria inovação podem mitigar grande parte do impacto negativo associado à concorrência das FinTech. Evidências recentes da China também indicam que a adoção de soluções FinTech pelos bancos não só aumenta a eficiência operacional, mas também cria modelos de negócios mais atraentes para os clientes (Wang, Xiuping e Zhang, 2020).

Ao mesmo tempo, as empresas FinTech exercem uma forte pressão sobre o desempenho das instituições financeiras tradicionais. Estes novos *players* estão a promover mudanças disruptivas no cenário financeiro ao oferecer experiências de utilização aprimoradas e tempos de processamento mais rápidos. Buchak et al. (2018) sublinham que os credores FinTech proporcionam conveniência aos mutuários, enquanto Fuster et al. (2019) demonstram que as plataformas FinTech podem processar pedidos 20% mais rapidamente do que outros credores no sector de empréstimos hipotecários dos EUA.

Além disso, como resultado de requisitos regulamentares mais rigorosos implementados após a crise financeira global, os empréstimos bancários diminuíram (Cortés et al., 2020) ou tornaram-se mais dispendiosos para certas categorias de mutuários, levando a uma mudança na intermediação de crédito para instituições financeiras não regulamentadas (Irani et al., 2020).

O acréscimo dos encargos regulamentares aumentou o escrutínio da supervisão e os requisitos de capital mais elevados também tiveram impacto na gama de produtos e preços que as instituições financeiras incumbentes podem oferecer (Buchak et al., 2018).

Coletivamente, estes fatores, de acordo com evidências recentes, são suscetíveis de exercer pressão descendente sobre a rentabilidade das instituições financeiras (Bejar et al., 2022).

5.1.1. Empréstimo *Peer-to-peer* (P2P)

Em geral, a plataforma de empréstimo P2P oferece um serviço de correspondência entre mutuários e investidores. A plataforma verifica as informações do mutuário, atribui uma classificação de crédito e encaminha o pacote de solicitação de empréstimo preenchido a um banco parceiro que fornece o empréstimo ao mutuário. Isto significa que o risco de perda financeira em caso de incumprimento do empréstimo recai sobre o banco parceiro e não sobre a própria plataforma (CCAF, 2021; FSB, 2017; FDIC, 2015).

As plataformas de empréstimo P2P normalmente geram receita cobrando taxas tanto de mutuários quanto de investidores.⁶ Para mitigar o risco, a plataforma incentiva os investidores a diversificarem os seus investimentos em vários empréstimos. Esses investidores podem ser indivíduos ou instituições, como bancos, corretoras, seguradoras e outras instituições não financeiras (Naceur, 2023).

5.2. Empréstimos de balanço – intermediários de crédito

A plataforma de empréstimos de balanço é o modelo mais próximo de um intermediário de crédito não bancário tradicional, que pode conceder empréstimos, mas não está legalmente autorizado a aceitar depósitos (CCAF, 2021).

Esse tipo de plataforma facilita todo o processo de transação de empréstimo, incluindo a recolha dos pedidos dos mutuários, atribuição de classificações de crédito, publicidade de solicitações de empréstimo, conexão de mutuários com investidores interessados, a origem de empréstimos e o atendimento de pagamentos de empréstimos. Como resultado, o operador da plataforma

⁶ Um exemplo desse modelo é a Mintos, uma das maiores plataformas de empréstimos P2P na Europa, com € 8,7 mil milhões investidos em empréstimos e € 394 milhões em empréstimos vendidos no mercado secundário desde a sua criação em 2015 (Mintos, 2023). Além dos investidores individuais, Mintos faz parceria com 61 empresas de crédito de 33 empresas para emitir empréstimos. A principal fonte de rendimento da Minto é a comissão que recebe das empresas credoras quando financiam os seus empréstimos originados através de Mintos. As atividades de investimento são gratuitas, exceto as taxas e encargos por serviços adicionais, incluindo conversões cambiais e vendas no mercado secundário.

assume o risco de perdas financeiras se os empréstimos não forem reembolsados (CCAF, 2021; FSB, 2017; FDIC, 2015).⁷

As plataformas de empréstimos de balanço asseguram o financiamento através de dívida ou capital próprio e incluem os empréstimos que concedem nos seus próprios balanços (Baba et al., 2020).

No caso dos empréstimos de balanço, prevêem-se efeitos de substituição mais fortes, que podem levar a lucros reduzidos para as instituições financeiras estabelecidas. Isto refletir-se-ia numa menor receita de juros e em custos mais elevados para os operadores incumbentes.

Existem também plataformas FinTech que empregam uma combinação de diferentes modelos de negócios, em vez de depender exclusivamente do modelo P2P ou de Balanço Patrimonial. Algumas plataformas operam inicialmente como credores P2P puros, fornecendo um serviço de correspondência entre mutuários e investidores (Naceur, 2023).

No entanto, à medida que crescem e estabelecem confiança, podem fazer a transição para um modelo de Balanço Patrimonial. Isto significa que, além de encaminharem pedidos de empréstimo para bancos parceiros, eles próprios também originam empréstimos, obtendo financiamento de investidores institucionais mediante o pagamento de uma taxa (Baba et al., 2020). Isto pode permitir que as instituições estabelecidas gerem rendimentos adicionais não provenientes de juros.

É importante destacar que existem algumas plataformas, que fogem ao âmbito do nosso estudo, que deram mais um passo e obtiveram licença bancária. Isto permite-lhes aceder diretamente ao financiamento de depósitos a custos mais baixos, eliminando a necessidade de bancos parceiros nas suas operações.⁸

⁷ Um exemplo desse modelo é Credably, uma plataforma FinTech líder em empréstimos para PMEs. Desde a sua criação em 2010, Credably forneceu mais de US\$ 2 bilhões em financiamento para PME nos Estados Unidos (Credably, 2023). Credivelmente trabalha com os mutuários durante todo o processo de subscrição, financiamento e serviços e depende de financiamento de empresas de capital de risco e outros investidores institucionais (Naceur, 2023).

⁸ Tal exemplo é o Clube de Empréstimos, uma das primeiras plataformas de empréstimo P2P nos EUA, ajudando mais de 4 milhões de membros a receber mais de US\$ 70 bilhões em empréstimos pessoais (Lending Club, 2023). Em 2021, Clube de Empréstimos adquiriu o Radius Bank e tornou-se o primeiro

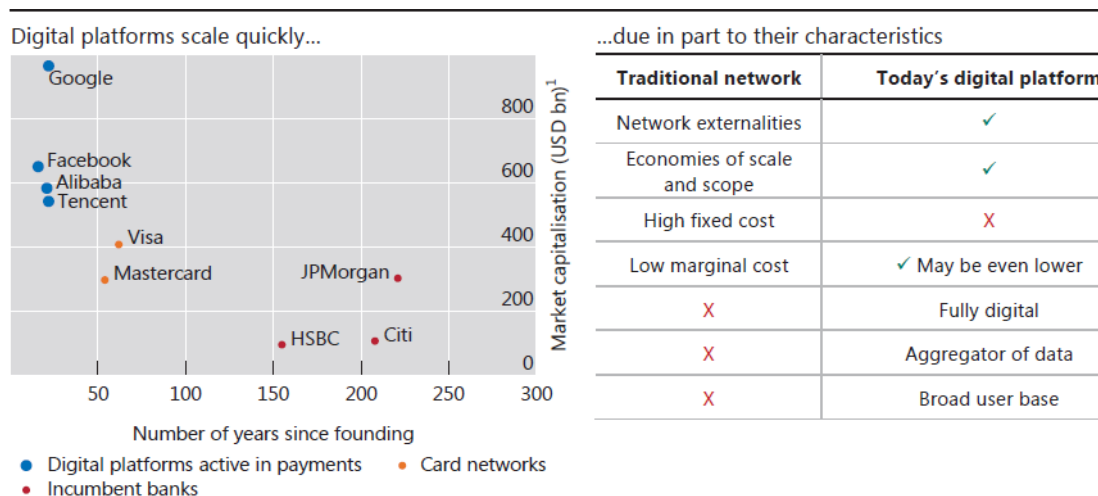
5.2. A inteligência artificial – *deep learning*

O *deep learning* é conhecido como “IA restrita” ou “fraca”, ou seja, uma inteligência que retira dados de um domínio específico e os aplica de forma a otimizar um resultado concreto. Embora seja impressionante, ainda está a uma distância elevada da “IA geral”, a tecnologia multiusos que consegue fazer tudo o que o ser humano consegue fazer (Carvalho, 2019).

A aplicação mais natural do *deep learning* está mais centrada em áreas a concessão de financiamentos e a seguradora. Não só existem dados em abundância sobre os tomadores dos empréstimos (perfil de crédito, rendimentos, uso corrente dos cartões, etc.) como o objetivo a otimizar é claro, ou seja, de reduzir ao mínimo a taxa de incumprimento (Carvalho, 2019).

Para a exibição de tendências de desenvolvimento destas plataformas digitais recorremo-nos do relatório do Bank for International Settlements (BIS) de 2020.

Gráfico 4: As plataformas digitais diferem das redes tradicionais



Fonte: BIS (2021) Annual Economic Report 2020, June, 78 <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2020e.pdf>

neobanco público dos EUA e posteriormente fechou seu lado P2P do negócio. O seu impulso para se tornarem um banco veio dos elevados custos de financiamento do trabalho com investidores institucionais. De forma similar, Zopa, uma empresa FinTech com sede no Reino Unido, começou como a primeira plataforma de empréstimo P2P do mundo em 2005. Em 2020, Zopa obtiveram uma licença bancária completa que oferece contas de depósito e poupança, além do seu braço de empréstimos e, no final de 2021, encerraram o lado do negócio de empréstimos P2P (Zopa, 2023; Naceur, 2023).

Assim, para o BIS (2021, 79), “As grandes empresas de tecnologia e as FinTech, cuja estratégia se concentra na inovação tecnológica e nos dados pessoais, representam uma grande ameaça competitiva para os *payment service providers* (PSPs) estabelecidos. As suas plataformas digitais incorporam as características tradicionais das redes (externalidades de rede, economias de escala e foco, grandes custos fixos de construção da rede e baixo custo marginal de adição de novos utentes) juntamente com recursos adicionais (Gráfico 1, painel direito). As empresas com grandes plataformas digitais podem aproveitar as suas plataformas para agregar grandes quantidades de dados para direcionar ainda mais os seus serviços; oferecer grande diversidade aos utilizadores graças à natureza *cross-service* da sua tecnologia; e desenvolver ligações entre diferentes atividades à medida que exploram os dados – o principal contributo para as suas atividades. Os serviços de pagamento tornam-se complementos fáceis, dada uma ampla base de utilizadores, tanto em serviços quanto em fronteiras, e sem necessidade de presença física (ou seja, agências bancárias)”. E termina observando “Nesses casos, e a fim de preservar a concorrência leal e aumentar a eficiência dos pagamentos, podem ser necessárias intervenções do banco central”.

A abordagem do negócio bancário focado em modelos com a integração de inteligência artificial, na base da atividade (as BigTech), tenderá a otimizar os custos, obter mais rapidez de resposta e à emergência de novos modelos de negócio. Mas essa vantagem competitiva vai canibalizar as margens.

Neste contexto, tem o território e as suas comunidades relevância estratégica? Quem define a estratégia? Sabemos que as organizações valorizaram os valores (ética). Mas e o valor económico do Cliente? E do território? o atendimento personalizado é uma vantagem face aos concorrentes globais (acessíveis na app)? E o que tende a esperar o Cliente da sua Instituição financeira? Que bancos procuram uma melhor relação de proximidade com o consumidor?

5.3. As instituições financeiras incumbentes

Os bancos criam crédito, dinheiro, e com isso, poder de aquisição. Fazem empréstimos creditando ativos no seu balanço, enquanto colocam dinheiro à

disposição na conta do devedor, criando com isso um passivo. O empréstimo é pagável numa data posterior, mas o dinheiro torna-se imediatamente disponível.

É esta “transformação de maturidade” que cria poder aquisitivo efetivo. A capacidade de financiar depende da evolução do balanço do banco (ativos), designadamente de acompanhar os investimentos das empresas mais competitivas sob o olhar atento do supervisor quanto à capacidade de alavancagem.

A função dos bancos é a gestão do risco na orientação da poupança para oportunidades de investimento. Entre os riscos que um banco deve gerir, o risco de crédito⁹ é crucial, em particular quando o foco são atividades tradicionais de retalho e empresas. E, no seu “modelo de apetite ao risco”, o risco de concentração¹⁰ deve assumir especial atenção e monitorização.

A partir de 2014, com o Acordo de Basileia III a solvabilidade da banca europeia passou a ser avaliada através do rácio *Common Equity Tier 1* (CET1).

A Tabela 1 evidencia a evolução dos ativos consolidados, de 2010 a 2023, para as quatro principais instituições financeiras a operar em Portugal. Assim como de um “pequeno” banco cooperativo: a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) do Baixo Mondego (Figueira da Foz).

Tabela 1-Ativos consolidados de algumas instituições portuguesas

[milhões euros]

| Instituições Financeiras | Fundação | Ativo (consolidado) | | | Core Tier 1 | Notação (16/07/2024) | |
|--------------------------|----------|---------------------|--------|--------|-------------|----------------------|-------|
| | | 2010 | 2023 | % | 2023 | Moody's | Fitch |
| BCP | 1985 | 100.009 | 94.390 | -5,6% | 16,0% | Baa2 | BBB- |
| BPI | 1981 | 45.659 | 38.627 | -15,4% | 14,1% | Baa1 | A- |
| CGD | 1878 | 125.861 | 99.176 | -21,2% | 20,3% | baa1 | Bbb |
| CCAM Baixo Mondego | 1916 | 172 | 290 | 68,6% | 45,1% | | |
| Santander Totta | 1988 | 48.181 | 54.589 | 13,3% | 19,5% | Baa2 | A- |

⁹ O risco de crédito - risco de perda devido ao incumprimento pelas contrapartes das suas obrigações tal como estabelecido num contrato de empréstimo.

¹⁰ O risco de concentração - quando uma exposição tem o potencial de produzir perdas suficientemente grandes para ameaçar a saúde de uma instituição financeira ou a sua capacidade de manter as suas operações principais.

As inovações promoveram alterações disruptivas (Christensen, 2018) no sistema financeiro. Mas a comparabilidade de dimensão deve considerar alguns *players* que operam em Portugal (Tabela 2).

Tabela 2 - Indicadores financeiros de algumas instituições c/ sucursais em Portugal

[milhões euros]

| Instituições Financeiras | Ativo (consolidado) | | Core Tier 1 | Notação Moody's | Notação Fitch |
|---------------------------|---------------------|-----------|-------------|-----------------|---------------|
| | 2010 | 2023 | 2023 | 16 julho 2024 | |
| BBVA (Espanha) | 552.738 | 490.883 | 16,7% | A3 | A |
| Credit Agricole (França) | 1.593.500 | 2.037.000 | 17,5% | Aa2 | AA- |
| Caixabank (Espanha) | 50.985 | 607.167 | 12,3% | Baa1 | BBB+ |
| Banco Santander (Espanha) | 1.217.501 | 1.797.062 | 15,6% | A2 | A- |
| BNP Paribas (França) | 1.998.158 | 2.591.500 | 13,2% | Aa3 | A+ |
| CGD | 125.861 | 99.176 | 20,3% | baa1 | Bbb |

A evolução dos ativos (lastro) dos bancos impacta, diretamente, na capacidade de acompanhar os seus Clientes nos seus processos de investimento, designadamente de processos de internacionalização.

Por outro lado, as cerca de oito dezenas de pequenas instituições financeiras dispersas no interior de Portugal, as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo e a Caixa Económica de Angra do Heroísmo têm reforçado as suas quotas de mercado nos seus concelhos. E fazem-no mantendo adequados indicadores de capitalização (baixos rácios de transformação), de solvência (os melhores indicadores de *Core Tier 1* no mercado) e de proximidade com as suas comunidades através de balcões e de colaboradores comprometidos (coproprietários).

Também a tecnologia mudou os processos bancários e a face da banca. Os bancos conseguem chegar aos Clientes através de produtos bancários orientados para a tecnologia, como o pagamento móvel, carteiras pré-preenchidas, etc., estruturados para atender às necessidades dos Clientes e oferecer acesso a transações ininterruptamente, durante 24 horas por dia, 7 dias por semana.

Finalmente, o recente fenómeno de “intermediários de crédito autorizados”¹¹, registados no Banco de Portugal, muitos deles antigos funcionários bancários, emerge como uma rede eficaz das instituições financeiras globais com capacidade de promover plataformas digitais de apoio competitivas. E quem tendem a ser estes novos *players* globais competitivos?

É possível que as plataformas FinTech, alavancando novas tecnologias, tenham alcançado economias de escala e expandido o seu alcance para áreas geográficas mais amplas em comparação com os bancos cooperativos (Coelho et al., 2019).

Além disso, alguns bancos incumbentes podem enfrentar desafios na realização dos investimentos necessários em tecnologias de informação (TI) para satisfazer as expectativas dos clientes, especialmente entre a geração mais jovem, que está mais inclinada a utilizar serviços bancários digitais e pode ter ligações mais fracas a instituições locais orientadas para a comunidade (Coelho et al., 2019).

5.4. A evolução do atendimento ao balcão na Figueira da Foz

Segundo os dados da Associação Portuguesa de Bancos (APB), em 2010, as instituições financeiras suas associadas tinham, em Portugal, 6.240 balcões, sendo que a Figueira da Foz tinha 31 balcões (ver Tabela 4). Destes, a CGD tinha 5 balcões e a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) do Baixo Mondego tinha 4 balcões (e 2 em Montemor-o-Velho).

Tabela 3 - Balcões das Instituições Financeiras na Figueira da Foz – 2010

DEZEMBRO 2010 / DECEMBER 2010

| | Banco BPI | Millennium bcp | BES | Banif | CCCAM | Montepio | CGD | Finibanco | Popular | Santander Totta | Barclays | Total |
|-------------------------------------|-----------|----------------|-----|-------|-------|----------|-----|-----------|---------|-----------------|----------|-------|
| Número de Balcões | | | | | | | | | | | | |
| Total | 750 | 881 | 700 | 361 | 691 | 329 | 869 | 174 | 232 | 726 | 279 | 6 240 |
| Distrito / District: Coimbra | 31 | 30 | 25 | 6 | 49 | 10 | 44 | 7 | 7 | 34 | 7 | 256 |
| Figueira Foz..... | 3 | 6 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 1 | 1 | 4 | 1 | 31 |

Fonte: Associação Portuguesa de Bancos (2024) https://www.apb.pt/publicacoes_e_pareceres/publicacoes/estatisticas/

Segundo a mesma fonte, em 2023, Portugal tinha 3.327 balcões, e a Figueira da Foz tinha 16. Esta redução de balcões foi promovida pela quase generalidade

¹¹ <https://ClienteBancario.bportugal.pt/pt-pt/intermediarios-de-credito-autorizados> in Banco de Portugal

dos *players* (a CGD reduziu de 5 para 3), exceto a CCAM do Baixo Mondego que manteve o número de balcões (4) (Tabela 5).

Tabela 4 – Balcões das Instituições Financeiras na Figueira da Foz – 2023

DEZEMBRO 2023 / DECEMBER 2023

| | Banco BIC | Millennium bcp | Banco CTT | CCCAM | Montepio | CGD | Novo Banco | Banco BPI | Santander Totta | TOTAL |
|---|------------|-------------------|------------|------------|------------|------------|---------------|------------|--------------------|--------------|
| Número de Balcões / Number of Branches | | | | | | | | | | |
| Total | 165 | 374 | 212 | 618 | 232 | 521 | 272 | 312 | 340 | 3.327 |
| Distrito / District: Coimbra | 6 | 12 | 9 | 47 | 5 | 26 | 9 | 11 | 14 | 146 |
| Figueira da Foz..... | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 16 |

Fonte: Associação Portuguesa de Bancos (2024) https://www.apb.pt/publicacoes_e_pareceres/publicacoes/estatisticas/

Resultado da tabela 6 observa-se a redução do número de agências na Figueira da Foz de 31 balcões em 2010 para 16 balcões em 2023. No entanto este movimento de desinvestimento no contrato social derivado do atendimento presencial não foi acompanhado pela pequena instituição financeira local, a CCAM do Baixo Mondego que manteve o número de balcões.

Com este posicionamento comercial estratégico esta instituição financeira, no mesmo período, de 2010 a 2023, aumentou os seus ativos em 68,6%. Igual evolução teve o banco Santander, um dos maiores *players* mundiais, aumentou, neste período os ativos em 13,3%. Em contramão com os seus pares globais que diminuíram, respetivamente a o BCP em 5,6%, o BPI em 15,4% e a CGD em 21,2% (ver Tabela 1).

Finalmente, o banco com sede na cidade da Figueira da Foz, apresentou no final de 2023, o indicador de solvabilidade (Core Tier 1) de 45,1% o que sugere uma adequada eficiência na competitividade da sua atividade.

Este facto, per si, não é suficiente para retirar conclusões, mas evidencia que o atendimento presencial, ou seja na agência bancária, pode promover vantagens comparativas, designadamente no reforço do contrato social (Argyris, 1960; Knott et al., 2022).

6. Conclusões

O conceito fidelidade do cliente evoluiu de uma ideia central em marketing para ser amplamente aplicado no contexto de mercado.

A fidelidade do cliente, enquanto contexto de atividade transacional e relacional, não é um conceito estagnado, mas sim um conceito que evolui ao longo do tempo e varia em diferentes enquadramentos e relações. É um fator crítico que molda a estratégia de negócios, o relacionamento com os clientes e, em última análise, o sucesso da empresa e, conseqüentemente, das partes interessadas no negócio.

Dada a sua profunda importância e complexidade, o seu conhecimento tem sido motivo de diversas investigações para explorar a natureza, a dinâmica e as implicações da confiança em vários contextos empresariais, particularmente na era digital, onde a fidelidade do cliente se assume como uma mais-valia crítica.

No setor dos serviços de intermediação financeira, os elementos centrais do contrato psicológico incluem confiança e comunicação, expectativas e práticas (Wibowo, 2022).

Importa recordar as questões de pesquisa:

Q1 - Como é percebida a confiança do cliente no atendimento em balcão?

A confiança é a base do contrato psicológico, exigindo que os prestadores de serviços financeiros possuam não apenas as competências profissionais necessárias, mas também que demonstrem cuidado e compreensão para com os clientes.

A comunicação eficaz é fundamental para estabelecer e manter esta confiança, incluindo a comunicação clara de informações financeiras, ouvindo as necessidades e preocupações dos clientes e fornecendo *feedback* oportuno. Além disso, as expectativas dos clientes em relação aos serviços e práticas das instituições financeiras são componentes cruciais do contrato psicológico

Q2 – Pode uma plataforma digital (app) oferecer singularidade a uma marca?

As expectativas dos clientes podem incluir percepções de produtos ou processos, conforto da palavra e da resposta presencial garantindo a proteção da privacidade, entre outros, pelas instituições financeiras tendem a manter um contrato psicológico forte com as partes relacionadas.

A Era Digital potência disruptiva a inovação e a sua difusão. Mas o ciclo de vida será tendencialmente mais curto. A singularidade, como elemento distinto e distintivo ainda só está ao alcance do ser humano.

Q3 - Como é percecionada a confiança do cliente num banco digital (numa app)?

Na intermediação financeira, os depósitos dos clientes são os ativos dos bancos, logo eles são peça nuclear da atividade bancária.

O conceito revela a importância de compreender e atender às necessidades dos clientes através da construção de laços que promovam relações de “valor percecionado pelo cliente” diferenciadoras e perenes.

A facilidade de uso, a segurança percecionada e as funcionalidades que as plataformas digitais apresentam são determinantes. Com Aplicações (Apps) bancárias mais intuitivas, um atendimento digital mais eficiente e ferramentas de autogestão, permitem uma melhoria da experiência digital por parte do cliente e contribuir para a sua fidelização. Contudo, muitos clientes manifestam a sua preferência pelo atendimento presencial quando se trata de questões mais complexas, reforçando assim a importância de existir um bom serviço de atendimento no balcão.

Já se assiste à implementação de benefícios personalizados, como condições especiais para poupança ou crédito, por forma a fortalecer a retenção, assim como a oferta de formação sobre gestão financeira e uso de ferramentas digitais com o intuito de clientes menos familiarizados com tecnologia também com esse intuito.

Observou-se que o banco com sede na cidade da Figueira da Foz, e. E que no período de 2010 a 2023 foi o banco com melhor eficiência ao nível do crescimento de ativos (cresceu 68,8%), o que é relevante considerando-se que

apresentou no final de 2023, o indicador de solvabilidade (Core Tier 1) de 45,1% o que sugere uma adequada eficiência na competitividade da sua atividade

Este facto, per si, não é suficiente para retirar conclusões, mas evidencia que o atendimento presencial na agência bancária sugere o desenvolvimento de vantagens comparativas no reforço do contrato social (Danilwan et al. (2020), objeto da nossa investigação.

De realçar que enquanto muitos clientes utilizarão a tecnologia de forma natural, outros, como os de idade mais avançada, ou de menor relação com instrumentos e processos de índole digital, podem resistir ou enfrentar dificuldades.

Finalmente, todos os modelos de instituições financeiras têm de acompanhar as evoluções tecnológicas que oferecem alternativas complementares atrativas e competitivas pela sua eficácia, sendo que o papel das agências bancárias necessita de evoluir para atuar menos como um lugar assente na transacionalidade e mais como um local de consultoria.

6.1. Limitações e sugestões para investigação

A população da Figueira da Foz vai desde jovens familiarizados com tecnologia até idosos com menor literacia digital. Essa heterogeneidade pode dificultar a identificação de tendências gerais.

As perceções dos clientes podem não refletir completamente a realidade sobre o uso e a fidelidade, especialmente se existirem discrepâncias entre o que eles dizem e como na realidade agem.

Para investigações futuras sugere-se o estudo de como diferentes canais (balcão, apps móveis, internet banking) influenciam a fidelização dos clientes e qual seria a combinação ideal para atender às preferências locais, assim como explorar como a exclusão digital afeta a fidelização, especialmente entre os idosos e outros grupos vulneráveis, e que estratégias podem ser implementadas para reduzir barreiras tecnológicas.

7. Bibliografia

- Abbas, N., and others. 2024. "The US Banking Sector since the March 2023 Turmoil: Navigating the Aftermath." in the *Euro Yearbook 2024* (ed. F. Fernandez) Fundacion Analistas Financieros and Fundacion ICO.
- Adrian, T., Abbas, N., Ramirez, L., and Gonzalo Fernandez Dionis. (2024). "The US Banking Sector since the March 2023 Turmoil: Navigating the Aftermath" IMF Global Financial Stability Note 2024/001, march
- Alshurideh, M. (2022). Does electronic customer relationship management (E-CRM) affect service quality at private hospitals in Jordan? *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 325-332.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey
- Associação Portuguesa de Bancos (2024) https://www.apb.pt/publicacoes_e_pareceres/publicacoes/estatisticas/
- Baba, C., Batog, C., Flores, E., Gracia, B., Karpowicz, I., Kopyrski, P., Roaf, J., Shabunina, A., and Xu, X. C. (2020). *Fintech in Europe: Promises and Threats*. IMF Working Paper No. 2020/241. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2020/11/13/Fintech-in-Europe-Promises-and-Threats-49859>
- Banco de Portugal. (n.d.). *Big Data: O que é? Cliente Bancário*. <https://clientebancario.bportugal.pt/pt-pt/big-data-o-que-e>
- Banco de Portugal. (n.d.). *Intermediários de crédito: O que são? Cliente Bancário*. <https://clientebancario.bportugal.pt/pt-pt/intermediarios-de-credito-o-que-sao#>
- Barber, B. & Odeann T., (2001), "boys will be boys: gender, overconfidence, and common stock investment", quarterly journal of economics 141, 2, 261- 292.
- Bari, M. W., Ghaffar, M., & Ahmad, B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: mediating role of psychological contract breach. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2171-2194.
- Bari, M. W., Khan, Q., & Waqas, A. (2023). Person related workplace bullying and knowledge hiding behaviors: relational psychological contract breach as an underlying mechanism. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1299-1318.
- Bejar, P., Ishi, K., Komatsuzaki, T., Shibata, I., Sin, J., and Tambunlertchai, S. (2022). Can Fintech Foster Competition in the Banking System in Latin America and the Caribbean? *Latin American Journal of Central Banking*, 3(2), 100061. <https://doi.org/10.1016/j.lacbc.2022.100061>
- BIS (2021) Annual Economic Report 2020, June, 78 <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2020e.pdf>
- Buchak, G., Matvos, G., Piskorski, T., and Seru, A. (2018). Fintech, regulatory arbitrage, and the rise of shadow banks. *Journal of Financial Economics*, 130(3), 453–483. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.03.011>
- Cambridge Center for Alternative Finance (CCAF). (2021). *The Global Alternative*

Finance Market Benchmarking Report. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3771509>

- Carvalho, R. M. (2008). *Parcerias em processos de internacionalização: o caso português* (Tese de Doutoramento, Lisboa, ISCTE Business School).
- Carvalho, R. M. (2014). *A Força das Coisas – Diário de um Futuro Lusófono*. bNoomics.
- Carvalho, R. M. (2019). *Dilema das Alianças - Defesa do Humanismo na Era da Inteligência Artificial*. Lidel – Edições Técnicas.
- Carvalho, R. M. (2022). *Deveres da Corporate Governance – Representação das Partes Interessadas no Conselho de Administração*. Lidel – Edições Técnicas.
- Centro Nacional de Cibersegurança. (n.d.). *O que é o CNCS?* Centro Nacional de Cibersegurança. <https://www.cncs.gov.pt/pt/sobre-nos/#oquee>
- Centro Nacional de Cibersegurança. (n.d.). *No More Ransom*. Centro Nacional de Cibersegurança. <https://www.cncs.gov.pt/pt/no-more-ransom/>
- Chen, M. A., Wu, Q., and Yang, B. (2019). How Valuable Is FinTech Innovation? The Review of Financial Studies, 32(5), 2062–2106. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhy130>
- Christensen, C. M. (2018), *O Dilema da Inovação*, Editora Actual
- Clarkson, M. B. E. (1994). *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*. Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Clarkson, M. B. E. (1994). *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*. Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cohen, A., & Blecher, L. (2022). The relationship between social exchange variables and in-role performance, organizational citizenship behavior, and commitment: Evidence from Israeli community centers. *International Journal of Psychological Studies*, 14(1), 1-13.
- Cooke, P. e Leydesdorff, L. (2006) – “*Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantage*”
- Correia, G. (2017). *BITCOIN: As inconsistências do modelo*. (Tese de Mestrado, não publicada, ISG).
- Cortés, K. R., Demyanyk, Y., Li, L., Loutskina, E., and Strahan, P. E. (2020). Stress tests and small business lending. *Journal of Financial Economics*, 136(1), 260–279. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.08.008>
- Danilwan, Y., Isnaini, D. B. Y., & Pratama, I. (2020). Psychological contract violation: A bridge between unethical behavior and trust. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 173-185.

- Deng, C. P., Yan, T. T., Mao, J. Y., & Yin, S. R. (2022). Thinking alike or not: Performance implications of transactional psychological contract congruence in buyer–supplier new product development projects. *Journal of Operations Management*, 68(1), 4-32.
- Dowell, D., Morrison, M., & Heffernan, T. (2015). The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 44, 119-130.
- Edwards, W., (1968), “conservatism in human information processing” in klieinmutz, b. (ed.), formal representation of human judgment, new york: wiley, 17-52.
- Etzkowitz, H. (2003) – “*Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations*”
- Fan, X. (2019). *The structure of doctor-patient psychological contract and its influence on patient trust* [Master's thesis]. University of Electronic Science and Technology.
- Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC). (2015). *Supervisory Insights. Vol.12, Issue 2*. <https://www.fdic.gov/regulations/examinations/supervisory/insights/siwin15/siwin15.pdf>
- Financial Stability Board (FSB). (2017). FinTech credit: Market structure, business models and financial stability implications. [Www.bis.org. https://www.bis.org/publ/cqfs_fsb1.htm](https://www.bis.org/publ/cqfs_fsb1.htm)
- Financial Stability Board (FSB). (2017). FinTech credit: Market structure, business models and financial stability implications. [Www.bis.org. https://www.bis.org/publ/cqfs_fsb1.htm](https://www.bis.org/publ/cqfs_fsb1.htm)
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Frederick, W. C. (1988). Creatures, corporations, communities, chaos, complexity: A naturological view of the corporate social role. *Business & Society*, 37(4), 358-389
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. MA Pitman.
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19, 337-359.
- Friedman, M. (2004). Reflections on A Monetary History, *The Cato Journal*, Vol. 23, 2004,
- Fuster, A., Plosser, M., Schnabl, P., and Vickery, J. (2019). The Role of Technology in Mortgage Lending. *The Review of Financial Studies*, 32(5), 1854–1899. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz018>
- Gong, T., & Wang, C. Y. (2022). The effects of a psychological contract breach on customer-directed deviance. *Journal of Business Research*, 138, 374-386.
- Guia das Profissões.(n.d.) Bancário. *Guia das Profissões*. <https://www.guiadasprofissoes.info/profissoes/bancario>

- Iglesias, O., Markovic, S., Bagherzadeh, M., & Singh, J. J. (2020). Co-creation: A key link between corporate social responsibility, customer trust, and customer loyalty. *Journal of Business Ethics*, 163, 151-166.
- IMF (2024) Global Financial Stability Report, October, pp. 99
- International Monetary Fund (IMF). 2023. "A New Look at Global Banking Vulnerabilities" (Chapter 2). In *Global Financial Stability Report: Financial and Climate Policies for a High-Interest-Rate Era*. Washington, DC, October.
- Irani, R. M., Iyer, R., Meisenzahl, R. R., and Peydró, J.-L. (2020). The Rise of Shadow Banking: Evidence from Capital Regulation. *The Review of Financial Studies*, 34(5). <https://doi.org/10.1093/rfs/hhaa106>
- Ismail, I. J. (2022). Market participation among smallholder farmers in Tanzania: determining the dimensionality and influence of psychological contracts. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 42, 67-77.
- James, W. (1892). *Psychology*. Cleveland: Fine Editions Press, World Publishing Co.
- Jenneboer, L., Herrando, C., & Constantinides, E. (2022). The impact of chatbots on customer loyalty: A systematic literature review. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(1), 212-229.
- Jornal Expresso, 8 novembro 2023
- Kahneman, D. & Tversky, A., (1974), "judgment under uncertainty: heuristics and biases", *science* 185, 1124-1131.
- Kanjanakan, P., Wang, P. Q., & Kim, P. B. (2023). The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment. *Tourism Management*, 94, 104-135.
- Karani, A., Thanki, H., Panda, R., & Trivedi, P. (2022). Exploring the psychological contract during new normal: Construction and validation of the revised psychological contract scale. *International Journal of Manpower*, 6, 52-55.
- Knott, E., Rao, A. H., Summers, K., & Teeger, C. (2022). Interviews in the social sciences. *Nature Reviews Methods Primers*, 2(1), 73.
- Ledyard, John O. (2008). "Market Failure," *The New Palgrave Dictionary of Economics*, 2nd Ed
- Lee, Kai-Fu (2019), *As superpotências da Inteligência Artificial – a China, Silicon Valley e a Nova Ordem Mundial*, Editora Relógio d'Água
- Lending Club. (2023). *CRA-Public file*. <https://www.lendingclub.com/company/cra-file>
- Li, Y. H., Zhang, L., & Yan, X. (2022). How does strategic human resource management impact on employee voice behavior and innovation behavior with mediating effect of psychological mechanism. *Frontiers in Psychology*, 13, 774-789.
- Liu, Y., Liu, H., & Cai, Z. (2020). The impact of psychological contract under-and over-fulfillment on client citizenship behaviors in Enterprise systems projects: From the client's perspective. *Information & Management*, 57(7), 366-387.
- Mcknight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). The impact of initial consumer trust

- on intentions to transact with a web site: A trust building model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 297-323.
- Megheirkouni, M. (2022). Psychological contract, leadership, and job satisfaction: An empirical investigation into the non-profit sports sector. *Annals of Leisure Research*, 25(2), 203-226.
- Mintos. (2023). *How investing on Mintos works | Mintos*. <https://www.mintos.com/en/how-it-works/investing-with-mintos/>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Naceur, S. B., Candelon, B., Elekdag, S. & Drilona Emrullahu (2023). Is FinTech Eating the Bank's Lunch?. IMF Working Paper No 23/239
- Nelson, P. (1974). Advertising as information. *Journal of Political Economy*, 82(4), 729-754.
- Odean, T., (1998), "volume, volatility, price, and profit when all traders are above average", *Journal of Finance* 53, 6, 1887-1934.
- Petralia, K., Philippon, T., Rice, T., and Véron, N. (2019). Geneva 22: Banking Disrupted? Financial Intermediation in an Era of transformational Technology. CEPR. <https://cepr.org/publications/booksand-reports/geneva-22-banking-disrupted-financial-intermediation-era>
- Pribadi, P., Kristina, S. A., & Syahlani, S. P. (2021). Building patient loyalty in pharmacy service: A comprehensive model. *Indonesian Journal of Pharmacy*, 32(2), 224-228.
- Qaiser, S., & Abid, G. (2022). Psychological contract breach and happiness at work in healthcare sector: Double mediation of colleague support and deviant workplace behaviour. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 16(1), 50-69.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* Lisboa: Gradiva.
- Rifkin, L. S., Kirk, C. P., & Corus, C. (2023). A turn of the tables: Psychological contracts and word of mouth about sharing economy platforms when consumers get reviewed. *Journal of Consumer Research*, 51, 23-45.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 32, 574-599
- Samson, D., & Swink, M. (2023). People, performance and transition: A case study of psychological contract and stakeholder orientation in the Toyota Australia plant closure. *Journal of Operations Management*, 69(1), 67-101.
- Santos, R. (2018). *As Fintech e a geração Millennials*. (Tese de Mestrado, não publicada, ISG).
- Schreuder, F., Schalk, R., & Batistič, S. (2023). Goal congruence in teams and performance: The role of (shared) psychological contract fulfilment. *Journal of*

- Management & Organization*, 29(1), 86-102.
- Shefrin, H. & Statman, M., (2000), "behavioral portfolio theory", *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 2000, 35, 2, 127-151.
- Shefrin, H., (2000), *beyond greed and fear. Understanding behavioral finance and the psychology of investing*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Statista. (2022). Global investments in Fintech companies 2010-2019. <https://www.statista.com/statistics/719385/investments-into-fintech-companies-globally>
- Szyska, A., (2010), "belief and preference based models" in Baker, H.K. and Nofsinger, J. (eds.) *Behavioral finance*, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons.
- Tashfeen, R., & Rizwan, A. (2023). The significance of psychological contract in an employment relationship: Review of critical factors: psychological contract. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 3(1), 144-160.
- Van den Groenendaal, S. M. E., Freese, C., Poell, R. F., & Kooij, D. T. (2023). Inclusive human resource management in freelancers' employment relationships: The role of organizational needs and freelancers' psychological contracts. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 224-240.
- Viegas, P. (2015). *Em nome da Marca. Projeto de identidade para um polo de ensino superior integrado numa comunidade interior, subdesenvolvida e fronteira a outro País*. (Tese de Mestrado, não publicada, ISG).
- Wang, Y., and Sui, X. (2020). Can Fintech Improve the Efficiency of Commercial banks? —An Analysis Based on Big Data. *Research in International Business and Finance*, 55, 101338. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101338>
- Wang, Y., and Sui, X. (2020). Can Fintech Improve the Efficiency of Commercial banks? —An Analysis Based on Big Data. *Research in International Business and Finance*, 55, 101338. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101338>
- Wheeler, D., & Maria, S. (1998). Including the stakeholders: The business case. *Long Range Planning*, 31(2), 201-210.
- Wibowo, T. S. (2022). Psychological contract theory relation to organizational citizenship behavior (OCB) of flight attendants. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(1), 144-152.
- Wilson, Charles (2008). "Adverse Selection," *The New Palgrave Dictionary of Economics 2nd Edition*.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research*. Sage Publications.
- Zhou, Y. Y. (2018). *An empirical study on the relationship between psychological contract fulfillment and doctor-patient trust in social transition period* [Doctoral dissertation]. Zhejiang Gongshang University.
- Zopa. (2023). *About Zopa*. <https://www.zopa.com/about>