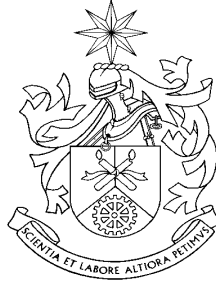


UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA



Dissertação de Mestrado em Gestão

Factores ou Determinantes da Competitividade das Agências Bancárias ao Nível dos Recursos, Capacidades e Competências

Carlos Ferreira de Azevedo

COVILHÃ – 2008

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA

Dissertação de Mestrado em Gestão

**Factores ou Determinantes da Competitividade das Agências Bancárias ao Nível
dos Recursos, Capacidades e Competências**

Carlos Ferreira de Azevedo

Dissertação apresentada à Universidade da Beira Interior
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do
grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação do
Professor Doutor João José de Matos Ferreira, Professor
Auxiliar da Universidade da Beira Interior

COVILHÃ - 2008

À minha esposa Susana
e às minhas Filhas Sofia e Patrícia

Aos que acreditam que a formação
deve ser um acto continuo na vida

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho de investigação só foi possível graças aos preciosos apoios recebidos, que não quero aqui deixar de referir, manifestando o meu reconhecimento e gratidão.

Assim, agradeço o apoio e incentivo recebidos por parte de algumas pessoas, sem as quais não seria possível a realização desta dissertação:

Ao Prof. Doutor João Ferreira, meu orientador científico, pela orientação, disponibilidade e rigor de análise e também pelo apoio na elaboração da dissertação.

À Caixa Geral de Depósitos que, através do Director de Recursos e Qualidade, Eng^o Jorge Duro, autorizou a distribuição dos questionários, nas agências dos Distritos de Castelo Branco e Guarda e também pelo apoio financeiro prestado através do pagamento da propina de inscrição no Mestrado de Gestão.

Aos Directores Comerciais de Particulares e Negócios das Regiões de Castelo Branco e Guarda, Dr. Luís Beiral e Dr. Luís Correia respectivamente, pelo apoio, disponibilidade e autorização na distribuição dos questionários nas duas Direcções Comerciais da CGD.

Aos professores e colegas do programa de Mestrado em Gestão, pelos momentos de aprendizagem e reflexão conjunta.

A todos os meus colegas, em especial aos da Agência da CGD em Belmonte, que me ajudaram a testar e a melhorar o questionário.

Agradeço à Universidade da Beira Interior, que através do Departamento de Gestão e Economia, permitiu os acessos às Bases de Dados e pela realização do ciclo de seminários, cujos conteúdos temáticos se revelaram fundamentais, para a prossecução de todo o trabalho desenvolvido.

A todos o meu muito obrigado.

RESUMO

Face a importância crescente do estudo da competitividade das empresas, ainda se verifica a existência de algumas lacunas na investigação orientada para estudos de âmbito científico, com rigor metodológico, na área do levantamento dos factores ou determinantes da competitividade, ao nível dos recursos, capacidades e competências, nomeadamente na forma como as empresas aplicam modelos, instrumentos, técnicas e práticas de modo a serem competitivas e ganharem vantagem competitiva.

O objectivo desta investigação, centra-se no levantamento dos factores ou determinantes da competitividade e das variáveis que afectam a competitividade das agências bancárias, considerando a profunda transformação no nível competitivo que o sector bancário português vem atravessando nos últimos tempos.

A informação necessária para o desenvolvimento desta investigação, foi recolhida através do envio de 327 questionários a todas as agências bancárias da Caixa Geral de Depósitos dos Distritos de Castelo Branco e Guarda (40 agências bancárias).

Deste modo, constatou-se na análise dos dados obtidos com o estudo, relativamente às hipóteses testadas, que existe nos colaboradores das agências bancárias uma percepção, quanto aos factores ou determinantes críticos da competitividade e confirma-se que: i) o trabalho de qualidade influencia positivamente a competitividade das agências bancárias ao nível do desenvolvimento de ideias para novos negócios e da organização das actividades de trabalho; ii) a constante solicitação do gerente pela equipa, influencia negativamente (de modo moderado) a competitividade das agências bancárias ao nível da organização das actividades de trabalho; iii) a qualidade dos colaboradores do sector bancário e o esforço dispendido na resposta às solicitações dos clientes, influenciam positivamente a competitividade das agências bancárias ao nível da preferência dos clientes e iv) a cadeia de valores influencia positivamente a competitividade das agências bancárias ao nível da taxa de sucesso no lançamento de novos produtos no mercado. Por fim, também observou-se que: i) a competitividade das agências bancárias não difere entre as direcções comerciais e ii) a competitividade das agências bancárias difere de acordo com a avaliação de desempenho, com a planificação das actividades

dos recursos humanos, com o sistema de incentivos e com a motivação dos respectivos gestores (gerentes).

ABSTRACT

Besides the increased importance of firms' competitiveness and rigorous studies, we still verify the existence of some gaps in scientific studies, about factors/determinants of the competitiveness. Also, it is missing some deep studies about resources, capabilities and skills, and the applications of models, instruments, techniques and practical in order to firms become more competitive and attain a competitive advantage.

The main objective of this investigation is to identify the main factors/determinants of the competitiveness and explore also, the main variables that influence the bank agencies competitiveness, in a context of a portuguese high market competitiveness.

The data necessary to develop this survey was collected from 327 questionnaires, sent to the bank agencies of the Caixa Geral de Depósitos belonging to Castelo Branco and Guarda Districts.

In this way, it was evidenced from the statistical analysis of the data and being in mind the hypotheses formulated that: i) the quality of work influences in a positive way the competitiveness of the bank agencies in terms of development of ideas for new businesses and the organization of the work activities; ii) the constant solicitation of the manager from the work teams, influence in a negative way (in moderate way) the competitiveness of the bank agencies in terms of work activities organizations; iii) the quality of the banking employees and the efforts spent in customers service, influence in a positive way the competitiveness of the bank agencies in terms of customers preferences and iv) the values chain influences the competitiveness of the bank agencies in terms of the success in launching new products to the market. Finally, it was also observed that: i) the competitiveness of the bank agencies does not seems different among Castelo Branco and Guarda Districts and ii) the competitiveness of the bank agencies differs from the performance measurement human resources activities planning, with the reward system and from the manager motivation.

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|-------------|
| ÍNDICE DAS FIGURAS | xii |
| ÍNDICE DAS TABELAS | xiii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xv |
| PARTE I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | xvi |
| 1– ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA | 1 |
| 1.1 – Tema e problema em análise..... | 1 |
| 1.2 – Objectivos e questões da investigação | 2 |
| 1.2.1 – Objectivos genérico e específico | 2 |
| 1.2.2 – Questões específicas da investigação | 3 |
| 1.3 – Justificação da escolha do tema | 3 |
| 1.4 – Estrutura da investigação..... | 4 |
| 2– CONTEXTO COMPETITIVO DO SISTEMA BANCÁRIO PORTUGUÊS | 6 |
| 2.1 – Sistema Bancário Português | 6 |
| 2.2 – Competitividade no sector bancário em Portugal | 7 |
| 2.3 – Caracterização do banco Caixa Geral de Depósitos | 8 |
| 3– INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE | 11 |
| 3.1 – Origem e evolução do conceito de competitividade | 12 |
| 3.2 – Conceito de Vantagem Competitiva..... | 13 |
| 3.3 – Diamante de Porter..... | 16 |
| 3.3.1 – Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial | 18 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4 – As cinco forças competitivas de Porter | 21 |
| 3.5 – As cinco forças competitivas do sector bancário português..... | 24 |
| 3.6 - Estratégias genéricas de Porter (1980)..... | 26 |
| 3.6.1 – Sector bancário português..... | 29 |
| 3.6.2 – Limitações do modelo das cinco forças competitivas de Porter | 31 |
| 3.7 – Cadeia de valores | 32 |
| 3.8 – Vantagem Competitiva | 34 |
| 3.8.1 – Análise estrutural da indústria..... | 36 |
| 3.8.2 – Recursos e capacidades..... | 37 |
| 3.8.3 – Processos de mercado | 37 |
| 3.8.4 – Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD) | 38 |
| 3.9 – Teoria dos Recursos e Capacidades (TRC) | 39 |
| 3.9.1 – Cultura e competências na TRC..... | 44 |
| 3.9.2 – Limitações do modelo TRC | 47 |
| 3.10 – Teoria da estruturação | 48 |
| 3.11 – Gestão de recursos e competências | 49 |
| 4- MODELO DE INVESTIGAÇÃO ADOPTADO..... | 57 |
| PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA | 59 |
| 5– METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO | 60 |
| 5.1 – Tipo de investigação..... | 61 |
| 5.2 – Desenho da investigação | 63 |
| 5.3 – Elaboração de questionário..... | 64 |

| | |
|--|------------|
| 5.4 - Amostra..... | 66 |
| 5.5 – Hipóteses para resposta à primeira questão de investigação | 68 |
| 5.5.1 - Hipóteses centradas nas boas práticas..... | 69 |
| 5.5.2 - Hipóteses centradas na relação com os clientes..... | 70 |
| 5.5.3 – Hipótese centrada nos produtos..... | 70 |
| 5.6 - Hipóteses para resposta à segunda questão de investigação | 70 |
| 5.6.1 - Hipótese centrada na DC..... | 71 |
| 5.6.2 - Hipóteses centradas no capital humano..... | 71 |
| 6– ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS | 72 |
| 6.1 – Métodos estatísticos utilizados | 72 |
| 6.2 – Caracterização dos inquiridos..... | 73 |
| 6.3 – Caracterização das agências bancárias..... | 76 |
| 6.4 - Factores ou determinantes da competitividade, face ao elevado nível competitivo das agências bancárias | 80 |
| 6.5 – Variáveis que influenciam a competitividade das agências bancárias | 86 |
| PARTE III - CONSIDERAÇÕES FINAIS | 91 |
| 7– CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO..... | 92 |
| 7.1 – Conclusões gerais limitações e recomendações da investigação..... | 92 |
| ANEXOS..... | 105 |

ÍNDICE DAS FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1- Estrutura da Investigação | 5 |
| Figura 2 – Diamante de Porter..... | 17 |
| Figura 3 – As cinco forças competitivas de Porter..... | 21 |
| Figura 4 - Estratégias competitivas de Porter (1980)..... | 28 |
| Figura 5 – A cadeia de valores Porter (1985)..... | 33 |
| Figura 6 - As correntes explicativas da vantagem competitiva | 35 |
| Figura 7 – Os fundamentos da vantagem competitiva segundo a TRC | 41 |
| Figura 8 – Como gerir recursos para obter vantagem competitiva | 50 |
| Figura 9 – Pirâmide da força de trabalho | 52 |
| Figura 10 – Hierarquia das competências..... | 54 |
| Figura 11 – Criação de uma agenda de competências essenciais | 56 |
| Figura 12 – Modelo de competitividade adoptado..... | 57 |
| Figura 13 - Desenho da Investigação | 63 |

ÍNDICE DAS TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Evolução histórica da CGD | 9 |
| Tabela 2 – Diamante do sector bancário português..... | 20 |
| Tabela 3 - Modelo das cinco forças do sector bancário português | 25 |
| Tabela 4 – Estratégias genéricas de Porter (1980) | 27 |
| Tabela 5 – Factores críticos de sucesso na banca comercial..... | 30 |
| Tabela 6 – Determinantes da vantagem competitiva sustentada..... | 43 |
| Tabela 7 – Tipologia de competências..... | 49 |
| Tabela 8 - Respostas por DC..... | 67 |
| Tabela 9 – Principais características da amostra..... | 68 |
| Tabela 10 – Factores ou determinantes da competitividade | 69 |
| Tabela 11 – Factores ou determinantes críticos da competitividade | 71 |
| Tabela 12 - Valores tradicionais do banco | 76 |
| Tabela 13 - Serviço (atendimento) de valor acrescentado positivo..... | 77 |
| Tabela 14 - <i>Layout</i> da agência bancária desactualizado | 77 |
| Tabela 15 - Hierarquia perfeitamente definida | 78 |
| Tabela 16 - Agência bancária burocrática..... | 78 |
| Tabela 17 – Colaboradores atingem objectivos comerciais..... | 79 |
| Tabela 18 - Selecção de RH..... | 79 |
| Tabela 19 - Criação e desenvolvimento de novas competências | 80 |

| | |
|---|----|
| Tabela 20 - Resultados da Correlação de Spearman para $H_{01.1}$ | 81 |
| Tabela 21 - Resultados da Correlação de Spearman para $H_{01.2}$ | 82 |
| Tabela 22 - Resultados da Correlação de Spearman para $H_{01.3}$ | 82 |
| Tabela 23 - Resultados da Correlação de Spearman para $H_{01.4}$ | 83 |
| Tabela 24 - Resultados da Correlação de Spearman para $H_{01.5}$ | 84 |
| Tabela 25 – Resultados da Correlação de Spearman para $H_{01.6}$ | 85 |
| Tabela 26 – Resultados das hipóteses – primeira questão de investigação | 85 |
| Tabela 27 – Resultados Kruskal-Wallis Test - $H_{02.1}$ | 86 |
| Tabela 28 – Resultados Kruskal-Wallis Test - $H_{02.2}$ | 87 |
| Tabela 29 – Resultados Kruskal-Wallis Test - $H_{02.3}$ | 88 |
| Tabela 30 – Resultados Kruskal-Wallis Test - $H_{02.4}$ | 89 |
| Tabela 31 – Resultados Kruskal-Wallis Test - $H_{02.5}$ | 90 |
| Tabela 32 – Resultados das hipóteses – segunda questão investigação | 90 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Perfil dos inquiridos por Idades..... | 74 |
| Gráfico 2 – Perfil das Idades dos inquiridos por DC | 74 |
| Gráfico 3 – Perfil da escolaridade dos inquiridos por DC..... | 75 |
| Gráfico 4 – Perfil escolaridade gerentes por DC | 75 |
| Gráfico 5 – Perfil experiência profissional..... | 76 |

PARTE I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1 – ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA

1.1 – Tema e problema em análise

Actualmente existe uma preocupação crescente nas organizações e nos gestores de topo, no sentido de procurarem obter maior eficiência de desempenho, através da formação, desenvolvimento de competências, implementação de boas práticas de modo a tornar as equipas de trabalho mais competitivas. Só as empresas que possuem equipas com estas capacidades e competências bem desenvolvidas, são competitivas. Para Guthridge *et al.*, (2006), as empresas conseguem melhores resultados se envolverem a administração desde o início, no desenvolvimento das competências dos colaboradores, desde o início da formulação das estratégias. Aqueles que pensam que é possível desenvolver as competências desalinhasdas com as estratégias, perdem a oportunidade de alinhar o comportamento e as capacidades do capital humano com as prioridades dos negócios. Os líderes das empresas devem encontrar maneiras de fazer com que os gestores intermédios sejam responsáveis por desenvolver as competências dos colaboradores que dirigem. Devem considerar o desenvolvimento das pessoas, como um objectivo anual explícito. Para Porter (1985), os líderes acreditam na dinâmica e na mudança como factores capazes de criar vantagens competitivas favoráveis à indústria e consequentemente aos respectivos colaboradores e países onde se inserem as indústrias. Segundo o último relatório mundial da competitividade¹, em termos gerais, Portugal encontra-se no quadragésimo lugar, apresentando vários constrangimentos ao nível das instituições, infra-estruturas, estabilidade macroeconómica, eficiência do mercado, sofisticação do mercado financeiro entre outros factores.

Por outro lado, muitas empresas promovem a ideia de que a grande fonte da vantagem competitiva está nos recursos humanos que as empresas possuem. Contudo, a assombrosa realidade é que muitas empresas ainda não estão preparadas para o desafio de encontrar, reter e motivar os colaboradores mais capazes (Guthridge *et al.*, 2008). Muitas empresas ainda consideram que a gestão das capacidades dos recursos humanos é de curto prazo e que a gestão estratégica do negócio é de longo prazo. Guthridge *et al.*

¹ *The Global Competitiveness Report 2007-2008*, <http://www.gcr.weforum.org/>, acedido em 2008-04-04.

(2008) consideram que, para gerir as capacidades dos recursos humanos, os responsáveis das empresas devem reconhecer que as suas estratégias não se podem centrar apenas nas capacidades dos dirigentes das empresas, já que diferentes coisas fazem pessoas de diferentes géneros, idades e nacionalidades, quando trabalham para as empresas. Assim, os recursos humanos requerem capacidades adicionais e apoio para desenvolverem as suas funções e deste modo, tornarem-se o coração da estratégia de negócio.

É com base nestas premissas que se parte para esta investigação, na expectativa de encontrar respostas para as questões que formulamos seguidamente, efectuando-se para o efeito o levantamento dos factores ou determinantes da competitividade das agências bancárias.

1.2 – Objectivos e questões da investigação

A especificação de objectivos numa investigação é importante, pois procuram dar resposta a questões como, para quê e para quem (Lakatos e Marconi, 1996). Estes objectivos podem ser genéricos ou específicos. Os objectivos genéricos estão mais ligados à visão global da investigação e relacionam-se com o conteúdo, fenómenos, eventos ou ideias estudadas. Os objectivos específicos apresentam um carácter mais concreto, têm uma função intermédia e instrumental permitindo por um lado, atingir o objectivo genérico e por outro, aplicá-lo a situações particulares (Lakatos e Marconi, 1996).

1.2.1 – Objectivos genérico e específico

O objectivo genérico desta investigação, à luz de um referencial teórico, é efectuar o levantamento dos factores ou determinantes da competitividade das empresas, que tornam as equipas de trabalho mais ou menos competitivas.

Como objectivo específico, o estudo procura conhecer por um lado, qual a percepção dos colaboradores da CGD inquiridos (agências dos Distritos de Castelo Branco e Guarda), quanto aos factores ou determinantes da competitividade, ao nível das boas práticas, da relação com os clientes e da venda de produtos e por outro lado, conhecer quais as variáveis que influenciam a competitividade das agências bancárias.

1.2.2 – Questões específicas da investigação

Em termos de questões da investigação propriamente ditas, procura-se com este estudo, responder às seguintes duas questões:

- i. Primeira questão: - qual a percepção que demonstram os inquiridos, relativamente aos factores ou determinantes da competitividade, face ao elevado nível competitivo das agências bancárias?
- ii. Segunda questão – que variáveis influenciam a competitividade das agências bancárias?

Respondendo às questões propostas, procura-se justificar a escolha e a pertinência do tema conforme descreve-se a seguir.

1.3 – Justificação da escolha do tema

A escolha do tema para a realização desta investigação, justifica-se através das grandes transformações que o sector bancário está a atravessar conforme se irá referir no capítulo 2. Esta profunda transformação também impõe grandes desafios e barreiras a todos os *stakeholders* – aos dirigentes dos bancos, aos colaboradores, aos gestores de recursos e aos próprios clientes.

Neste contexto, o facto de eu ser colaborador no banco onde recorrer-se-á à recolha da informação, motivou-me a fazer este trabalho no sentido de: aprofundar conhecimentos no âmbito da gestão de recursos (tangíveis e intangíveis); da prossecução da correcta implementação das estratégias delineadas pela administração; conhecer que factores ou determinantes tornam as equipas mais ou menos competitivas; e se o meu papel como gerente de uma equipa de uma agência bancária, influencia o desempenho dos restantes elementos da equipa e vice-versa.

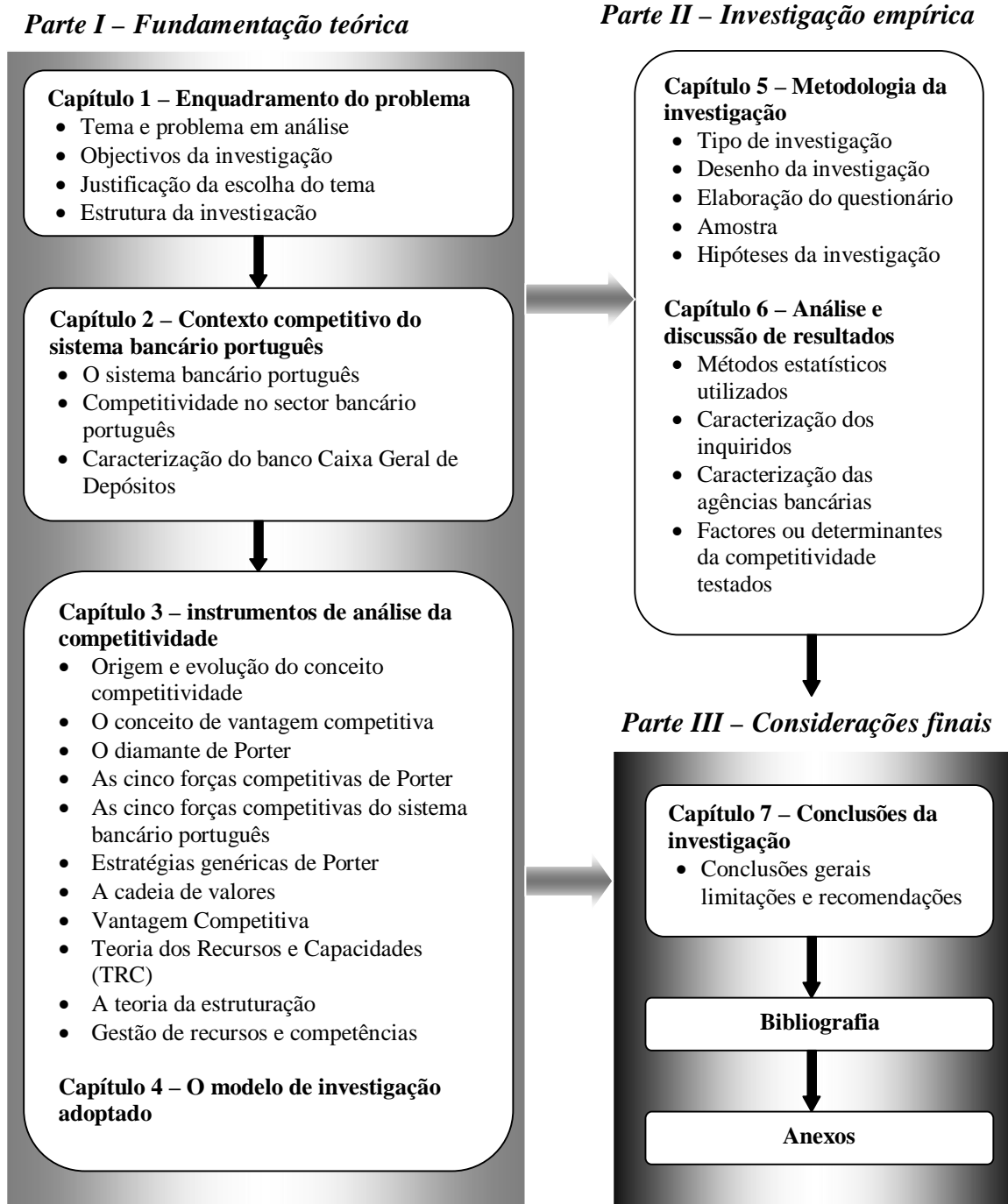
Por outro lado, o facto de eu ser colaborador no banco poderá corresponder à recomendação de Triviños (1987) que defende que o papel do investigador deve estar essencialmente vinculado à prática quotidiana que ele realiza como profissional, para facilitar a delimitação e resolução do problema.

Deste modo, por acreditar que as práticas de gestão implementadas no seio das equipas (agências), quer as de geração espontânea ligadas aos factores culturais e de formação dos colaboradores, quer as práticas que se enquadram na cultura da empresa, das respectivas decisões estratégicas e dos planos operacionais, são condicionantes do nível de competitividade das agências, é que me propus envolver nesta investigação.

1.4 – Estrutura da investigação

A presente investigação encontra-se dividida em três partes fundamentais. A primeira parte – fundamentação teórica, é composta por quatro capítulos: enquadramento do problema da investigação; contexto competitivo do sistema bancário português; instrumentos de análise da competitividade e modelo de investigação adoptado. A segunda parte - investigação empírica, é composta pela metodologia da investigação e pela análise e discussão de resultados. Finalmente a terceira parte da investigação – considerações finais, é composta pelas conclusões da investigação, conforme apresentado na (Figura 1).

Figura 1- Estrutura da Investigação



2 – CONTEXTO COMPETITIVO DO SISTEMA BANCÁRIO PORTUGUÊS

2.1 – Sistema Bancário Português

O ambiente bancário desde os anos 80, sofreu várias alterações no seu ambiente de mercado competitivo em todo o mundo, com consequências directas na natureza e no nível de competitividade (Ministério das Finanças, 1991; Proença, 1992; Banco de Portugal, 2003; Cabrita, 2005). Historicamente são referidos vários factores como sejam: a desregulamentação do mercado; o desenvolvimento dos mercados de capitais; a redução na procura de empréstimos pelas empresas; a inovação tecnológica; a concorrência oriunda de fora dos vários sistemas financeiros (Ennew, Wrigth e Watkins 1990; Trethowan e Scullion, 1997).

Deste modo, Portugal não foi excepção à regra. Efectivamente o Sistema Financeiro Português (a banca em particular) alterou-se profundamente nos últimos 20 anos, tendo passado por fases de profunda revolução, a par da situação política do país de então. Depois do 25 de Abril de 1974 e até ao início da década de 80, o Sistema Financeiro Português limitou-se a um reduzido número de bancos estatais que desempenhavam quase em exclusivo as funções de captação dos recursos financeiros dos aforradores e de financiamento dos diferentes agentes económicos. A competitividade era praticamente inexistente e a banca convivia bem com o excesso de liquidez, e a suportar empresas por razões de natureza políticas e sociais. Este estado de actividade provocou uma situação generalizada de ineficiência da actividade e em particular de crédito malparado (Proença, 1992).

Foi neste contexto que em 1985, ocorreu uma grande abertura à iniciativa privada. Foi nesta altura também que ocorreu uma grande abertura política, muito propícia à exploração bancária, em simultâneo com a liberalização do sistema (Proença, 1992). A nova conjuntura política permitiu realizar parte do saneamento financeiro da banca pública e facilitou o aparecimento de conglomerados financeiros privados. Entre 1982 e 1989, o número de bancos em Portugal quase duplicou (Ministério das Finanças, 1991).

É assim que a partir de 1985, quando da liberalização do Sistema Financeiro Português e com aplicação de outras áreas do conhecimento como o marketing, os bancos ganham

uma nova força competitiva (Proença, 1992) vindo a tornar-se na actualidade, um dos sectores mais competitivos da economia portuguesa (Cabrita, 2005).

2.2 – Competitividade no sector bancário em Portugal

O sector bancário português tem sido naturalmente influenciado pelas tendências com origem no estrangeiro. A expansão da gama de produtos e serviços, a internacionalização e as aquisições, são hoje temas da maior relevância para os bancos portugueses o que revela um elevado grau de sintonia com os desenvolvimentos globais que se tem verificado. Contudo, a simples adaptação das iniciativas alheias, pode não ser suficiente para garantir o reforço das posições das instituições bancárias portuguesas, no contexto mundial (Freire, 1997).

Aplicando o modelo do diamante de Porter (1990) ao sector bancário em Portugal, Freire (1997) observa que o sector bancário português revela uma média-fracas competitividade global. Deste modo, importa destacar o papel desempenhado pelo Governo na promoção do sector bancário em Portugal. Até às privatizações, o efeito da intervenção estatal foi claramente negativo, pelos seguintes condicionantes (Freire, 1997):

- i. A promoção do proteccionismo criou um mercado estável e seguro em que os bancos puderam actuar imunes à concorrência internacional o que se traduziu contudo, numa generalizada indiferença às necessidades dos clientes;
- ii. A atenuação da rivalidade empresarial, resultante do facto de o estado ser o proprietário da maior parte dos bancos a operar em Portugal, desincentivou a inovação da qualidade do serviço;
- iii. A subordinação dos interesses estratégicos dos bancos à sua intervenção como agentes das políticas governamentais afectou a sua imagem no mercado e a sua rentabilidade estrutural.

Por outro lado, posteriormente as privatizações e a progressiva linearização influenciaram positivamente o dinamismo do sector, contribuindo assim para o reforço dos elementos do diamante (Freire, 1997):

- i. As infra-estruturas de telecomunicações estão mais desenvolvidas e o mercado de capitais foi mesmo classificado recentemente como pertencente ao grupo dos mercados desenvolvidos;
- ii. Os clientes nacionais estão a ficar cada vez mais sofisticados e exigentes, graças ao acesso à informação e à concorrência internacional. Por outro lado, o próprio processo de internacionalização das empresas tem induzido os bancos a acompanhá-las, resultando uma inevitável renovação de quadros e da capacidade de gestão;
- iii. Começaram a aparecer fornecedores locais de programação e de serviços especializados, de nível equivalente aos concorrentes estrangeiros.

Assim, a evolução observada, naturalmente também obrigou os bancos a repensarem as suas estratégias não só ao nível da sua implantação presente mas também, ao nível da sua projecção futura, tendo em vista a elevação dos padrões de competitividade.

Ainda no contexto competitivo do sistema bancário português, apresenta-se de seguida a caracterização da empresa (banco), onde se efectua a recolha da informação (agências da Caixa Geral de Depósitos (CGD) dos Distritos de Castelo Branco e Guarda.

2.3 – Caracterização do banco Caixa Geral de Depósitos

Pela necessidade de enquadramento no propósito desta dissertação, seguidamente em síntese, descrever-se-á os principais factores/objectivos históricos da CGD, recorrendo à seguinte Tabela 1.

| Tabela 1 - Evolução histórica da CGD | |
|---|---|
| 1876-04-10 | Fundada pela carta de lei de 10 de Abril de 1876, no reinado de D. Luís, sendo na altura Ministro da Fazenda Serpa Pimentel e presidente do 34º governo constitucional Fontes Pereira de Melo. |
| 1876-1878 | Foi administrada pela Junta do Crédito Público – 1º administrador - Luís Miranda Pereira de Menezes. Sucedeu ao Depósito Público de Lisboa e Porto, de criação pombalina, donde transitaram alguns dos primeiros valores entrados na CGD. |
| 1880-04-26 | A Carta de Lei de 26 de Abril de 1880, criou a Caixa Económica Portuguesa, cujo objectivo era o recebimento e a administração de depósitos voluntários de pequenas quantias. |
| 1896-1907 | A gestão foi pela primeira vez confiada a um Conselho de Administração, presidido por um Administrador-Geral, Thomaz Pizarro de Melo Sampaio entre 1896 e 1907. Foram também criados a Caixa de Aposentações, para os colaboradores assalariados e o Monte de Piedade Nacional, para realização de operações de crédito sobre penhores. Passou a denominar-se Caixa Geral de Depósitos e Instituições de Previdência. |
| 1918 | Novo processo de reorganização interna que culmina no novo nome CGD, cujo princípio é de todos os seus fundos serem centralizados num cofre geral e alargam-se as suas atribuições (desenvolveram-se as actividades ligadas ao crédito em geral (hipotecário, agrícola e industrial), e em especial ao crédito de penhores como forma de moralizar e regulamentar a actividade prestamista. |
| 1929-03-27 | Surge a chamada reforma de 1929 (decretos-lei nºs 16.665, 16.666, 16.667 e 16668 de 27 de Março) com especial incidência exactamente na área do crédito. A CGD passa a designar-se Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência, denominação que se manterá até 1993. É a partir desta reforma que a Caixa se pode começar a afirmar como estabelecimento de crédito, alargando os limites em que até então praticamente se continha, de financiamento do Estado. |
| 1969-04-05 | A 'Lei Orgânica', aprovada pelo Decreto-Lei nº 48 953, sob a assinatura de Marcelo Caetano, veio alterar profundamente o enquadramento jurídico da instituição, conferindo-lhe a estrutura empresarial que está na origem da sua gradual aproximação às restantes instituições de crédito. A partir de então, o estatuto da CGD continua a ser de direito público, mas introduzem-se as modificações exigidas pela sua actividade como instituto de crédito. |
| 1992-12-31 | Finalmente, a mais recente reforma da CGD foi determinada pelas modificações operadas no sistema financeiro português e no circunstancialismo interno e externo em que a instituição exerce a sua actividade, com particular destaque para a integração de Portugal nas Comunidades Europeias e para o chamado Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, aprovado pelo Decreto-Lei nº 298/92, de 31 de Dezembro, que veio equiparar a CGD aos bancos no que respeita às actividades que está autorizada a exercer. |
| 1993-08-10 | Com o Decreto-Lei nº 277/93, de 10 de Agosto, Deixa de haver instituições anexas, procedendo-se à completa separação entre a CGD e a Caixa Geral de Aposentações. |
| 1993-08-20 | Com o Decreto-Lei nº 287 /93, de 20 de Agosto, a CGD é transformada em sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, de que só o Estado pode ser detentor, passa a denominar-se Caixa Geral de Depósitos, SA. |

Fonte: <http://www.cgd.pt/>, acedido em 2008-01-15.

Em síntese, ao longo de mais de cem anos foi consagrada a natureza de banco universal e plenamente concorrencial, em prejuízo da histórica vocação, que também lhe é

reconhecida, para a formação e captação da poupança e para o apoio ao desenvolvimento económico e social do País.

Entre os principais objectivos de desenvolvimento da actividade da CGD estão:

A inovação e o aperfeiçoamento contínuos na prestação de serviços na banca de retalho, a principal área de negócio;

A abertura de novos canais de contacto com os clientes, facilitando o acesso aos serviços;

A orientação e a expansão da actividade para as áreas de negócio com maior potencial do crescimento e de rendibilidade;

A promoção da utilização das novas tecnologias pelos clientes e pelos colaboradores, aumentando a qualidade do serviço prestado e reduzindo os custos operacionais;

O estabelecimento de parcerias com outras empresas, líderes nos seus sectores, para a criação de serviços avançados no domínio da nova economia: banca electrónica, comércio electrónico, portais especializados, entre outros.

A CGD desenvolve a sua actividade numa óptica de banca universal, mas sem descurar todas as especializações de serviços financeiros, pelo que hoje os seus clientes dispõem de um Grupo internacional de serviço completo.

O ano de 1988 representa um marco importante no prosseguimento da estratégia de criação e participação de um conjunto alargado de empresas na área financeira, tendo a CGD tomado participação maioritária no BNU e na Fidelidade. Actualmente, a CGD está presente de forma integrada em todos os quadrantes do negócio bancário, nomeadamente: Banca de Investimento, Corretagem e Capital de Risco, Imobiliário, Seguros, Gestão de Activos, Crédito Especializado, Comércio Electrónico e Actividades Culturais.

No sector financeiro português, o Grupo CGD distingue-se pela ampla diversificação da sua cobertura geográfica, resultado de uma política de internacionalização prudente, baseada em critérios de rendibilidade, mas também de prestação de serviços aos clientes

residentes e não residentes em Portugal. A presença do Grupo é particularmente relevante em países ou territórios com laços culturais ou comerciais mais fortes com Portugal, ou com um elevado potencial de crescimento económico, para além de grandes centros financeiros internacionais: Portugal, Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Holanda, Luxemburgo, Mónaco, Reino Unido, Suíça, África do Sul, Cabo Verde, Moçambique, S. Tomé e Príncipe, Brasil, Estados Unidos da América, Ilhas Caimão, México, Venezuela, China, Índia, Timor Leste.

A estratégia de actuação da CGD continua a ter como referências principais a eficácia e a inovação ao serviço das famílias, das empresas e das instituições, como parceiro de crescimento e de desenvolvimento sustentado. A CGD privilegia as ligações de longo prazo com os clientes, aceitando o desafio da renovação permanente desse relacionamento, correspondendo à dinâmica dos mercados e das necessidades dos clientes, através de uma oferta completa de produtos e serviços.

Deste modo, apresenta-se de seguida a revisão da literatura inerente ao levantamento dos instrumentos de análise da competitividade.

3 – INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

No estudo da competitividade um dos instrumentos mais estudados é sem dúvida o modelo do “Diamante” de Porter (1990), conforme veremos mais à frente. Porém, segundo Gartner (1985), actualmente não haverá tanta necessidade de criar novos modelos mas sim, aprofundar e aplicar os actuais modelos nos mais diversos temas.

Segundo Malhotra (1993), é necessário que um modelo se possa adaptar à realidade e seja bem claro. A estrutura teórica tem um papel importante na operacionalização e quantificação das variáveis implícitas na investigação.

De acordo com os investigadores Dalmau-Porta *et al.* (2003), a competitividade pode ser analisada em duas vertentes: a microeconómica e a macroeconómica. Dentro da abordagem macroeconómica encontram-se as variáveis exógenas e endógenas que por sua vez, ainda podem ser analisadas sob o ponto de vista de diversas abordagens, nomeadamente: a análise SWOT, isto é, pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos

(*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*); as 5 forças competitivas de Porter e a teoria dos recursos e capacidades.

Por outro lado, o modelo de Dalmau-Porta *et al.* (2003), também integra a análise microeconómica, ao nível da teoria dos recursos e capacidades e de uma análise externa, recorrendo ao modelo do “Diamante de Porter”. Complementarmente e por iniciativa própria, recorrer-se-á ao estudo das teorias da estruturação e da competição baseada nas competências procurando-se assim, reforçar a análise das variáveis microeconómicas, ao nível do estudo do capital humano das empresas.

Deste modo, a partir daqui apresenta-se a perspectiva histórica da origem e evolução dos conceitos de competitividade e vantagem competitiva, seguindo-se a apresentação com maior profundidade de alguns dos instrumentos de análise da competitividade mais utilizados.

3.1 – Origem e evolução do conceito de competitividade

A evolução do conceito competitividade é tão velho como a história da Ciência Económica, sobretudo desde o famoso livro “*The Wealth of Nations*” de Smith, ([1776], 1986). Smith ([1776], 1986) generalizou o conceito como sendo a força que conduzia as economias a resultados muito superiores.

Para Boyle e Evans, (2007), a competitividade promove o crescimento da produtividade de diferentes modos: (i) estimula a produtividade; (ii) incentiva as empresas a investirem no desenvolvimento de novos produtos; (iii) melhora os produtos existentes; (iv) actualiza os processos produtivos e as empresas reorganizam-se para criar uma vantagem competitiva relativamente aos concorrentes.

Por outro lado, a competitividade encoraja a eficiência uma vez que as empresas enfrentam uma competitividade cada vez mais intensa, e têm de reduzir os custos de modo a competirem pela preferência dos seus clientes. Finalmente, a competitividade promove a inovação e a difusão da nova tecnologia enquanto as empresas procuram obter uma vantagem competitiva, melhorando a produtividade com a adopção das melhores práticas (Boyle e Evans, 2007).

Neste contexto, a globalização como fenómeno irreversível iniciado no final do século XX e princípio do século XXI, tem como referência a combinação do movimento de liberalização e desregulamentação dos mercados (em particular dos sistemas financeiros e dos mercados de capital), com o advento do paradigma das Tecnologias de Informação (TI) (Cassiolato e Lastres, 1999). A descoberta de novas TI e o respectivo desenvolvimento, têm vindo a impor um novo padrão de mudança institucional e de acumulação de conhecimento (Freeman, 2000).

O conceito de competitividade tem vindo a ser muito discutido na literatura e são muitas as definições encontradas, algumas delas controversas. Pode-se falar de competitividade de modo genérico, mas também podemos especificar o conceito, relacionando-o com outros conceitos, como região, país, empresa ou mesmo indivíduo. Para Leitão, Ferreira e Azevedo (2008), a competitividade apresenta-se cada vez mais como um conceito dinâmico. Uma vez que a competição é global, esta força cada agente económico num país ou num território a repensar o seu papel e as suas responsabilidades. Pode-se ainda observar a interligação do conceito competitividade, com a vantagem competitiva que uma região, país, empresa ou indivíduo pode obter, quando detém algo substancialmente diferente dos concorrentes.

Estes conceitos ilustram a importância do tema da competitividade das empresas, sectores, regiões e países no mundo global em que hoje vivemos, conforme se pode constatar a seguir.

3.2 – Conceito de Vantagem Competitiva

Uma das primeiras referências relacionadas com a definição de vantagem competitiva encontra em Ansoff (1965), como um dos quatro componentes da estratégia (binómio produto/mercado, vector crescimento/sinergias vantagem competitiva). Para Ansoff (1965), o termo vantagem competitiva refere-se mais a tendências de mercado para além dos outros concorrentes. É referido como exemplo, a General Motors que nos anos 20 percebeu a tendência dos consumidores para a aquisição de meios de transporte mais luxuosos, o que lhe permitiu antecipar-se ao seu concorrente directo – Ford, invertendo a posição competitiva de mercado de modo favorável à General Motors.

Na década de 70, o tema competição voltou à actualidade da literatura dos autores ligados à prática empresarial e ao ensino da estratégia. Durante a referida década, as empresas americanas debateram-se com a crescente competição das empresas estrangeiras e em particular as japonesas que competiam com bases diferentes. A produtividade americana havia parado de crescer após 1976. Os japoneses valorizavam de forma estratégica as diferentes operações no processo produtivo (Wheelwright, 1981; Hayes e Wheelwright, 1984).

Com Andrews (1971), aparece uma sistematização da função estratégia corporativa, que a define segundo quatro funções: a definição dos objectivos, já que apenas a dimensão financeira como maximização do lucro era insuficiente; o planeamento do futuro mais distante que é necessário para empreendimentos de ciclos mais longos; a necessidade de influenciar o meio envolvente, além de unicamente responder às mudanças; e a utilidade de criar objectivos claros de modo a mobilizar e inspirar a cooperação e o esforço organizacional.

Na década de 70 e 80, também o termo vantagem competitiva é utilizado em diversas investigações mas com uma conotação mais ampla envolvendo toda a unidade de negócios e não apenas um produto (Ohmae, 1978; Morrison e Lee, 1979; Gluck, Kaufman e Walleck, 1980).

Por outro lado, Allen (1978) já descreve a necessidade de planeamento estratégico como foco competitivo e como a empresa General Electric Company, aplicou o conceito de forma determinada e com sucesso, durante a década de 70. South (1980) identifica a vantagem competitiva como o pilar-chave no pensamento estratégico de então. E deste modo, a vantagem competitiva no início dos anos 80 começou a tornar-se conhecida não só nos meios empresariais mas sobretudo nos meios académicos, onde a necessidade de desenvolvimento do conceito era notória. Porter (1980) aborda o tema na perspectiva das cinco forças competitivas básicas (conforme ponto 3.4) que constituem o modelo de que é autor. Defende que o grau da concorrência numa indústria, depende daquelas cinco forças competitivas e que o conjunto das forças determina o potencial de lucro final nas indústrias. Rothschild (1984a,b) coloca a vantagem competitiva no centro da estratégia, consolidando a visão prática desenvolvida no final dos anos 70. Também Aaker (1984) deu o seu contributo, ao afirmar que a estratégia de negócios deve ter dois

elementos centrais: a decisão de onde competir e a decisão do produto-mercado; e o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. Assim, a possibilidade de se conseguir ou não uma vantagem competitiva sustentável, passa a ser um elemento fundamental na escolha de uma estratégia de sucesso.

No ano seguinte, Porter (1985) conclui que o sucesso e o objectivo de qualquer estratégia passam por alcançar uma vantagem competitiva. Toda a interpretação e análise da indústria passam a ser interpretadas sob este ponto de vista. Surge então um novo conceito a cadeia de valor, como ferramenta de diagnosticar a vantagem competitiva. Porter (1991) também identifica três correntes que procuram explicar como as posições de sucesso são criadas, a partir de modelos baseados na teoria dos jogos², modelos de compromisso sob incerteza³ e a Teoria dos Recursos e Capacidades (TRC)⁴.

A sustentação da TRC encontra-se na investigação e trabalhos de (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993) cujos fundamentos são importantes, para percebermos como a vantagem competitiva é executada dentro das empresas e como ela deve ser sustentada ao longo do tempo. A TRC fundamenta-se no facto dos recursos serem valiosos, raros e de difícil imitação, dando às empresas que os possuem uma vantagem competitiva.

Mais recentemente, também surgiu a Teoria das Capacidades Dinâmicas⁵ (TCD) onde o principal contributo reside no facto de criticar os fundamentos da teoria TRC, uma vez que esta ignora os factores que constituem os recursos, supondo que os mesmos simplesmente existem. Considerações como os recursos são desenvolvidos, como são integrados dentro da empresa e como são utilizados, simplesmente foram esquecidos na literatura da teoria TRC (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece e Winter,

² Teoria dos Jogos surgiu nos anos 30 especialmente depois da publicação em 1944 do livro *The Theory of Games and Economic Behavior*. É um ramo da matemática aplicada que estuda situações estratégicas, onde os jogadores escolhem diferentes acções na tentativa de obter o melhor resultado (Neumann e Morgenstern, 2007).

³ Aspecto relevante na caracterização da dinâmica competitiva capitalista: a discussão sobre o processo de tomada de decisões sob incerteza, tal como a origem na obra de Keynes, bem como as suas implicações do ponto de vista da dinâmica estratégica da empresa. Esta é tratada como o dilema do compromisso estratégico pela Teoria dos Recursos e Capacidades, elemento fundamental para explicar a diferença de desempenho entre empresas ao longo do tempo (Burlamaqui e Proença, 2003).

⁴ Tradução do termo em inglês: *Resource-Based View* (RBV).

⁵ Tradução do termo em inglês: *Dynamic Capabilities Theory* (DCT).

2007). Na TCD, os seus defensores tentam construir uma ponte entre a existência de recursos limitados e a forma como os mesmos são utilizados nos processos das empresas. Procuraram explicar a relação entre os recursos disponíveis e o ambiente de negócio em mudança. A TCD vem ajudar a empresa a ajustar os seus recursos e a manter desse modo a sustentabilidade na vantagem competitiva da empresa, que de outra maneira pode rapidamente ser destruída. Assim, enquanto o TRC valoriza a escolha dos recursos ou selecção de recursos apropriados, a TCD enfatiza o desenvolvimento e a renovação de recursos (Barney, 1991; Teece, Pisano e Shuen, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000).

Na sequência do presente trabalho, veremos com detalhe, nos pontos 3.8.4 e 3.9 os argumentos e contribuições das teorias TCD e TRC, respectivamente.

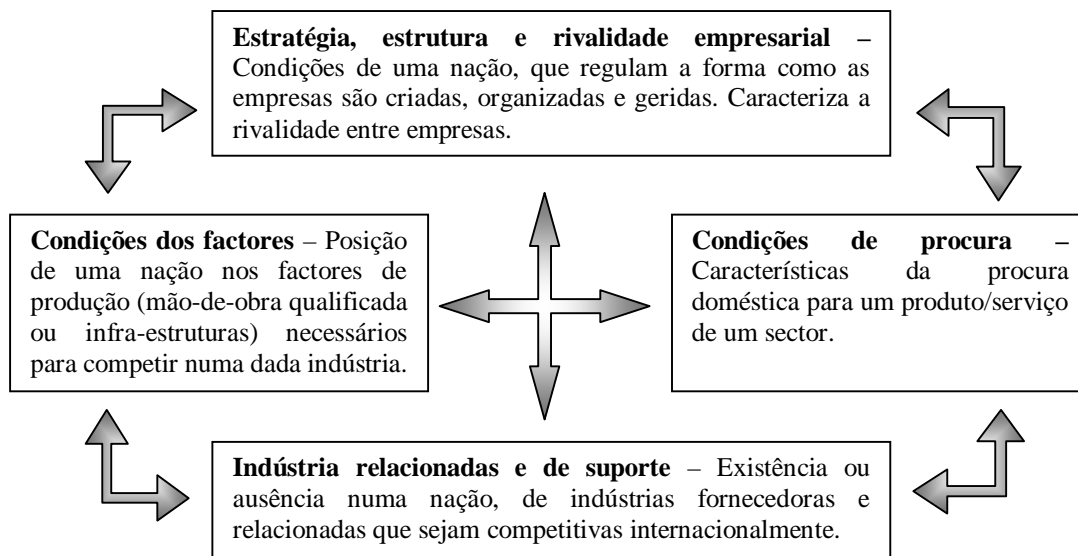
Assim para melhor contextualização, seguiremos com uma análise às várias teorias e/ou trabalhos realizados por diferentes investigadores no âmbito das ciências empresariais, que procuraram dar o seu contributo científico à temática da competitividade.

3.3 – Diamante de Porter

Tradicionalmente, a teoria do diamante de Porter (1990) é muito utilizada como referencial teórico, na análise da competitividade em muitos sectores e em vários países, reportados através dos relatórios da Monitor Company, coordenados pelo próprio investigador Michael Porter.

Os fundamentos do diamante de Porter (1990) têm por base a análise dos quatro determinantes da vantagem competitiva de uma nação, designados por: (1) condições de factores; (2) condições da procura; (3) indústrias relacionadas e de suporte e (4) estratégia, estrutura e rivalidade empresarial, conforme podemos observar na Figura 2.

Figura 2 – Diamante de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1990:88)

Deste modo, Porter (1990) considera que os determinantes, fortalecem-se mutuamente uma vez que estão todos inter-relacionados. Tais determinantes medem as proporções nas quais as condições nacionais estão mais propícias para a competição numa dada indústria. O diamante mede assim, o nível de eficiência com que um país cria e transmite forças às suas empresas para que estas mantenham, criem e desenvolvam vantagens competitivas.

Porter (1990) também considera ser possível uma nação obter vantagem competitiva, a partir de um ou dois determinantes. Como exemplo, temos o caso das indústrias que dependem basicamente de recursos naturais ou que exijam pouca tecnologia. Para as indústrias mais exigentes, é o equilíbrio entre muitos determinantes que pode trazer mais benefícios.

Passaremos de seguida, à análise do determinante do diamante - Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial, uma vez que a investigação que se pretende levar a efeito se enquadra no âmbito da empresa, como principal unidade de análise e não tanto ao nível dos sectores de actividade de uma economia.

3.3.1 – Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial

Por conseguinte, o determinante do diamante da vantagem competitiva nacional - Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial, está relacionado com o meio envolvente onde as empresas estão inseridas e onde são criadas, nomeadamente a estratégia, a estrutura e a rivalidade empresarial. Este meio envolvente depende de país para país assim como, as metas as estratégias e os métodos de organização das empresas nas diferentes indústrias (Porter, 1990).

Neste contexto, existe uma tendência para o sucesso das indústrias onde as práticas administrativas e de organização são mais ajustadas às fontes de vantagem competitiva, cujas bases intangíveis raramente são analisadas (Porter, 1990). Mas podem ocorrer grandes diferenças entre práticas administrativas relacionadas com a formação, orientação de líderes, tipo de grupo, tipo de hierarquia que por sua vez, podem originar vantagens ou desvantagens competitivas.

Assim, as relações entre colaboradores e administradores são significativas em muitas indústrias, pela sua capacidade de influenciar a melhoria e inovação das empresas. Na sua investigação, Porter (1990) considera as normas de interacção interpessoal, a relação entre os trabalhos e a administração, normas sociais de comportamento, que por sua vez advêm do próprio sistema educacional, da história social e religiosa e das estruturas familiares.

Por outro lado, ao nível das metas estabelecidas, também existem diferenças entre os países, bem como ao nível das motivações do pessoal das várias hierarquias (Porter, 1990).

O referido investigador distingue vários tipos de metas e prioridades, através das quais os países podem tirar vantagem competitiva quando estão em sintonia com a indústria e ocorre investimento contínuo. Porter (1990) distingue as seguintes metas:

- i. Metas da empresa – são determinadas pela estrutura da propriedade, motivação dos proprietários, tipo de direcção empresarial e processos de incentivos. Quando as empresas são de propriedade pública, as metas reflectem as especificidades dos mercados de capital público do país, que variam muito entre

países, dependem do perfil dos accionistas. Quando as indústrias possibilitam a propriedade privada, os países podem ter êxito mesmo quando os mercados de capital público fixam metas contraproducentes;

- ii. Metas dos indivíduos – este tipo de metas, podem aumentar ou diminuir o sucesso das indústrias. A questão está na motivação e capacidades que dirigentes e colaboradores têm para criar e manter a vantagem competitiva. Esta motivação pode passar por um sistema de recompensas para os funcionários, sendo também relevante a estrutura fiscal do país. No entanto, as atitudes face aos ganhos financeiros, são muito diferentes entre indivíduos e culturas dos diversos países. Assim, é muito relevante a relação entre colaboradores e dirigentes;
- iii. Influência da prioridade/prestígio nacionais sobre as metas – pode influenciar a qualidade dos recursos humanos, quer pela atracção, quer pela motivação de colaboradores e accionistas;
- iv. Importância da dedicação constante – exige um investimento de capital e recursos humanos constante, pois é um erro admitir que a produtividade de uma indústria constitui um dado fixo.

Assim, para Porter (1990), os líderes acreditam na dinâmica e na mudança, como factores capazes de criar vantagens ou desvantagens competitivas favoráveis à indústria e conseqüentemente aos respectivos colaboradores e países onde se inserem as indústrias.

Também no contexto da análise da competitividade no sector bancário português, à luz dos fundamentos do diamante de Porter (1990), Freire (1997) apresentou a sua perspectiva relativamente à aplicação do diamante de Porter ao sector bancário português, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Diamante do sector bancário português

| Diamante do sector bancário português | |
|--|---|
| Condições dos factores | Insuficiência dos recursos humanos qualificados bem como de infra-estruturas tecnológicas sobretudo de telecomunicações, específicas para o sector. Os recursos de capital também são escassos devido à reduzida dimensão do mercado e ao baixo rendimento per capita da população em geral. |
| Condições da procura | Os clientes particulares e empresariais ainda são poucos sofisticados, a pequena dimensão do mercado e o reduzido grau de afirmação internacional, nomeadamente dos clientes empresariais que só recentemente começaram a prosseguir uma orientação internacional mais activa, não beneficia a competitividade dos bancos nacionais. |
| Indústrias relacionadas e de suporte | A inexistência de fornecedores locais de equipamentos e tecnologias críticas para a banca, bem como o baixo desenvolvimento dos fornecedores de programas e de produtos e serviços complementares é prejudicial ao negócio. |
| Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial | A reduzida capacidade de gestão e marketing dos quadros intermédios, a ausência de cultura de serviço, a excessiva aversão ao risco e à inovação por parte de muitos bancos e a rivalidade quase inexistente até às privatizações, contribuíram para afectar a dinâmica competitiva do sector. Também a quase inexistência de banqueiros diminui a rivalidade no negócio. |
| Governo | A intervenção directa na propriedade e gestão privada e o protecção imposto no sector afectou negativamente o sector. Também contribuiu para a dinamização da banca através das privatizações, da imposição de normas comunitárias e da liberalização. Ainda assim, uma vez que o Estado ainda é accionista do maior grupo financeiro português, a sua intervenção directa no sector bancário ainda é relevante, nomeadamente em termos de fomento da concentração. |
| Acaso | Oscilações imprevistas nas bolsas de valores ou evoluções económicas inesperadas podem a qualquer momento afectar o desempenho do sector bancário nacional. |

Fonte: Adaptado de Freire (1997:73)

A aplicação do diamante de Porter ao sector bancário em Portugal revela uma média-fracas competitividade global. Ainda assim, a actual fragilidade demonstrada em vários elementos do diamante, pode ser recuperada se os bancos nacionais souberem tirar partido das inúmeras oportunidades para a melhoria que se perspectiva para o futuro, visíveis a partir da Tabela 2 (Freire, 1997).

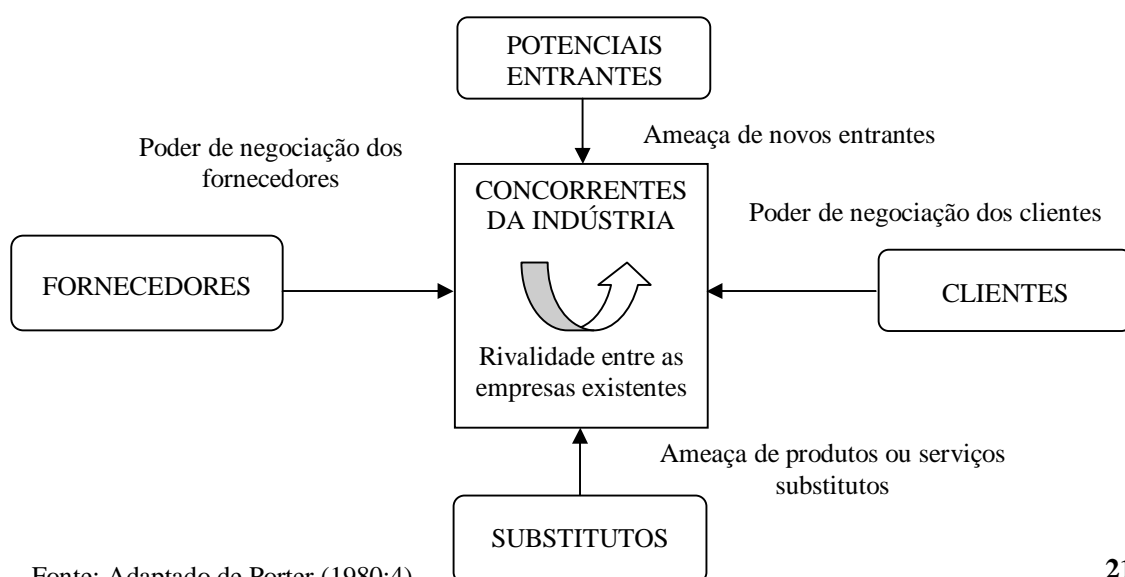
Entretanto, o desenvolvimento dos grupos financeiros privados, formados na sequência da alienação das posições de Estado no sector, tem revelado uma assinalável dinâmica competitiva, investindo em recursos tecnológicos, reforçando a qualificação dos recursos humanos, aumentando as despesas em marketing, revitalizando a orientação para o mercado e aprendendo a gerir melhor as suas bases de clientes. Por outro lado, as iniciativas de internacionalização, as aquisições e as reestruturações internas são um sinal claro da disposição dos intervenientes na indústria, em conquistar um nível de competitividade equiparável aos dos concorrentes europeus (Freire, 1997).

3.4 – As cinco forças competitivas de Porter

O modelo do diamante da vantagem competitiva das nações de Porter (1990), tem por base a necessidade de explicar o facto de uma nação se tornar a base da preferência para os competidores internacionais de sucesso numa determinada indústria, constituindo um factor decisivo de prosperidade económica das nações, uma vez que ao longo do tempo os padrões de vida desses países varia em função da capacidade de promoverem níveis elevados de produtividade, nas indústrias em que as empresas competem (Porter, 1990). Segundo este autor, a produtividade nacional é o único conceito que importa explorar, dada a sua relevância na avaliação do nível de competitividade nacional.

Já as estratégias competitivas de Porter (1980) defendem que o sucesso das empresas depende da estrutura industrial onde as mesmas estão inseridas, bem como do respectivo posicionamento dentro da indústria. Neste sentido, o meio condiciona a acção das empresas através das chamadas cinco forças competitivas (Figura 3). Assim, para as empresas o segredo está em tentar desenvolver uma estratégia competitiva, que seja capaz de contornar e se defender daquelas forças ou mesmo influenciar o equilíbrio daquelas forças exógenas, de forma a encontrar uma posição que permita às empresas serem mais competitivas que as suas congéneres que poderá passar, pela utilização de uma ou uma combinação de partes das três estratégias genéricas de Porter (1980): liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Figura 3 – As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1980:4)

Deste modo, as cinco forças competitivas para análise de uma indústria são: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, a rivalidade entre as empresas existentes e a ameaça de novos produtos substitutos. Poder-se-á resumir cada uma das cinco forças competitivas da seguinte forma (Porter, 1980):

i. Ameaça de novos entrantes

Novos entrantes no mercado, fazem com que surjam novos produtos além de mais capacidade produtiva fazendo com que os preços podem cair e os custos dos participantes podem também aumentar, diminuindo a rentabilidade. Assim, a ameaça de entrada numa indústria depende das barreiras à entrada que possam existir. Porter (1980), enumera as seguintes barreiras à entrada:

- i. Economias de escala – baixos custos unitários de um produto à medida que o volume por período aumenta;
- ii. Diferenciações do produto – as empresas estabelecidas têm a sua própria marca com a qual estabelecem uma relação de lealdade com os clientes;
- iii. Necessidade de capital – é necessário grande volume de capital para entrar em actividades arriscadas e eventualmente irrecuperável;
- iv. Custos de mudança – representam os custos adicionais. Quando o comprador muda de um fornecedor de produto para outro;
- v. Acesso aos canais de distribuição – as grandes empresas possuem toda uma logística estruturada, que podem pressionar as redes de venda e distribuição de modo a não trabalharem ou a oferecerem piores condições aos novos entrantes;
- vi. Desvantagem de custos independentes de escala – as empresas na indústria podem ter vantagem de custos que não está disponível para os novos entrantes;
- vii. Política governamental – os governos podem impedir a entradas de novas empresas, através de medidas de regulação como licenças de funcionamento, limites de acesso a matérias-primas e controlo de poluição do ar e da água.

ii. Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas. Estes conseguem aumentar os preços ou reduzir a qualidade das matérias-primas que uma

indústria necessita. Os fornecedores com maior poder de negociação, podem absorver a rentabilidade de uma indústria. Isto acontece se um grupo de fornecedores é dominado por poucas empresas e é mais concentrado que a indústrias para a qual vende.

iii. Poder de negociação dos clientes

Os clientes competem contra a indústria, forçando a que os preços a baixar, exigindo mais qualidade, serviços gratuitos, jogando os concorrentes uns contra os outros com a consequente diminuição da rentabilidade da indústria. Também podem influenciar o custo do investimento, porque os clientes exigem serviços dispendiosos. Um grupo de clientes é mais poderoso se: adquire grandes volumes em relação às vendas de um fornecedor ou está concentrado; os produtos que adquirem representam grande volume para a indústria; os produtos que os clientes adquirem são padronizados e não diferenciados; o produto da indústria não é vital para a qualidade do produto ou serviço dos clientes; se os clientes têm total informação sobre os preço de mercado, procura e custos (Porter, 1980).

iv. Rivalidade entre as empresas existentes

Esta força competitiva assume a forma de disputa de posição, com recurso ao uso de várias acções: através da publicidade; introdução de novos produtos ou serviços; aumento dos serviços ou garantias ao cliente; políticas de preços atraentes, mantendo sempre o rigor uma vez que se ocorrerem falhas todos os concorrentes perdem. Porter (1980) defende que o governo também tem um papel interventivo ao nível da concorrência da indústria, sobretudo na indústria relacionada com a defesa e como fornecedor. Também influência com subsídios, regulamentações que podem influenciar a rivalidade dos concorrentes e o crescimento da indústria.

Por outro lado, para Mota (2006, p 34), a rivalidade entre empresas existentes actua quando os rivais sentem-se pressionados ou identificam um modo de melhorar a sua posição na indústria. Essa força é derivada da interacção dos seguintes factores estruturais: (i) Concorrentes numerosos ou bem equilibrados; (ii) Crescimento lento da indústria; (iii) Custos fixos ou de armazenamento altos; (iv) Ausência de diferenciação ou custos de mudança; (v) Capacidade aumentada em grandes incrementos; (vi)

Concorrentes divergentes; (vii) Grandes interesses estratégicos e (viii) Barreiras de saída e de entrada elevadas.

v. *Ameaça de produtos ou serviços substitutos*

A existência de produtos substitutos pode levar à redução dos retornos potenciais de uma indústria, pois definem o limite máximo dos preços de seus produtos. Supondo uma alta elasticidade preço da procura, a pressão exercida por esses produtos deriva da possibilidade de impor um tecto à fixação de preços por parte da empresa (Mota, 2006). Quanto mais atractiva a alternativa de preço, menor será a rentabilidade da indústria. Os produtos substitutos, que obrigam a uma maior vigilância, são aqueles cuja relação preço/qualidade que podem sofrer alterações sobretudo, se são produzidos por empresas com elevada rentabilidade.

Assim, no contexto da análise do modelo das cinco forças competitivas de Porter (1980), observar-se-á de seguida, a sua aplicação ao sector bancário português, segundo a perspectiva de Freire (1997).

3.5 – As cinco forças competitivas do sector bancário português

As tendências da procura e da oferta indiciam uma profunda transformação e lançam dúvidas acerca da viabilidade da banca comercial tradicional. A emergência de novos concorrentes, a crescente desintermediação financeira através dos novos produtos e canais e o impacto esperado das novas tecnologias convergem para diminuir a rentabilidade estrutural do negócio (Freire, 1997).

A aplicação e análise do modelo das cinco forças competitivas, ao sector bancário português, segundo Freire (1997), confirmam a existência de uma fraca atractividade do subsector da banca comercial conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Modelo das cinco forças do sector bancário português

| | Banca comercial |
|--|--|
| Potencial de novas entradas | Diminuição das barreiras à entrada devido à crescente liberalização dos mercados, à uniformização dos produtos e ao desenvolvimento de canais de distribuição de acesso remoto, que permitem contornar a necessidade de criar uma vasta rede de agências. Conclusão: Médio-alto. |
| Pressão de produtos substitutos | O desenvolvimento dos mercados de capitais e as novas tecnologias de informação e de transferência de dados, deram origem a um número crescente de produtos financeiros que dispensam a intervenção da banca comercial, como intermediário. Conclusão: Alta |
| Poder negocial dos fornecedores | Os únicos fornecedores com algum poder negocial são os de recursos humanos mais especializados e os de recursos tecnológicos sofisticados (sobretudo software de gestão e de suporte à decisão), devido à sua escassez e elevado grau de diferenciação. A crescente subcontratação de algumas actividades a fornecedores externos confere-lhes um maior poder negocial. Conclusão: Baixo-médio. |
| Poder negocial dos clientes | A crescente uniformização dos produtos, a diminuição dos custos de mudança e a maior facilidade de integração vertical a montante reduzem-se num poder negocial acrescido para os clientes. Conclusão: Alto. |
| Rivalidades entre concorrentes actuais | Custos fixos elevados, excesso de capacidade instalada na forma de agências subaproveitadas, reduzida diferenciação dos produtos e diminuição dos custos de mudança intensificam cada vez mais a rivalidade. Conclusão: Alta. |
| Conclusão | Atractividade média-baixa |

Fonte: Adaptado de Freire (1997: 61)

Para Freire (1997), de entre os factores que influenciam a rentabilidade do sector, merece especial destaque a crescente facilidade dos clientes em mudar de banco ou até se substituírem ao banco, considerando os seguintes factores:

- i. É cada vez mais fácil aceder a informação sobre os produtos oferecidos pelos diversos bancos, recorrendo ao telefone, à internet, à imprensa ou até a empresas independentes especializadas no aconselhamento financeiro. No estudo comparativo entre os diversos produtos, os clientes apercebem-se que a principal diferença está no preço praticado, na forma de cálculo dos juros ou comissões, independentemente do seu banco de origem;
- ii. Também é relativamente fácil criar uma nova instituição financeira e até mesmo um novo banco. Por exemplo, vários dos mais recentes bancos privados, estão associados a grupos industriais ou comerciais, como é o caso do Banco Português de Negócios (grupo Amorim), do Banco Alves Ribeiro (construção civil), do Interbanco (comércio automóvel) ou do Banco Universo (grupo Sonae).

Por outro lado, os governos tendem a intervir na regulação da banca, por se tratar de um sector influente e passível de ser utilizado como um agente directo ou indirecto das políticas estratégicas económicas. Em Portugal, uma legislação proteccionista mas pouco restritiva das actividades dos bancos, permitiu aos bancos alargarem a sua oferta tradicional e ganhar dimensão. Como resultado, os bancos portugueses detêm uma extensa rede de agências (banca comercial), com uma intervenção activa no mercado de capitais (banca investimento) e um conjunto de unidades de negócio especializado em serviços financeiros específicos, como o leasing, o crédito hipotecário (crédito para aquisição de habitação própria), os seguros ou o *factoring* (Freire, 1997).

Deste modo, e como também refere Porter (1980), as empresas podem tentar influenciar o equilíbrio das forças competitivas exógenas às empresas, através da adopção de uma ou mais estratégias genéricas que a seguir se descrevem.

3.6 - Estratégias genéricas de Porter (1980)⁶

Retomando o tema exposto no ponto 3.4 - as cinco forças competitivas de Porter (1980), existem três abordagens de estratégias genéricas potencialmente bem sucedidas, para superar as outras empresas numa indústria (Porter, 1980). Uma estratégia competitiva pode assim ser uma acção por parte da empresa, com o objectivo de construir defesas de longo prazo contra a actuação conjunta das já referidas cinco forças competitivas. Uma empresa pode adoptar uma ou uma combinação de parte das seguintes três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Contudo, a implementação de qualquer uma das estratégias ou combinação destas, deve envolver todos os departamentos organizacionais de apoio à empresa (Porter, 1980).

Deste modo, as três estratégias genéricas de Porter (1980) diferem entre si (conforme Tabela 4) e podem também requerer estilos diferentes de liderança e traduzirem-se em atmosferas e culturas muito diferentes nas empresas.

⁶ Para este trabalho consideramos apenas a classificação das estratégias de Porter (1980), mas ao nível da organização das empresas, como unidades de negócios.

Tabela 4 – Estratégias genéricas de Porter (1980)

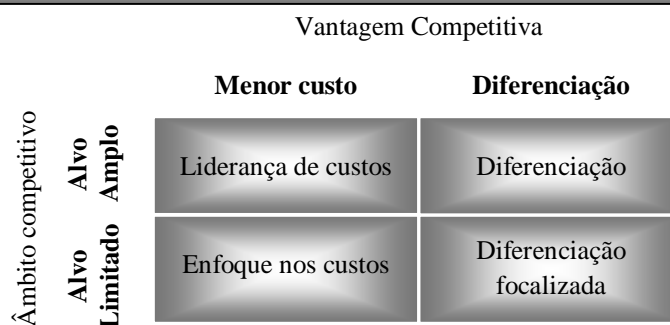
| Estratégias Competitivas | Capacidades e Recursos Requeridos | Recursos Organizacionais Comuns | Risco Associado |
|---------------------------------|---|---|--|
| <i>Liderança no Custo Total</i> | <p>Investimento em capital sustentado e acesso ao capital.</p> <p>Capacidade de engenharia de processos.</p> <p>Supervisão intensa da mão-de-obra.</p> <p>Produtos projectados para facilitar a fabricação.</p> <p>Sistema de distribuição com baixo custo.</p> | <p>Controlo rígido de custo.</p> <p>Relatórios de controlo frequentes.</p> <p>Organização e responsabilidades estruturadas.</p> <p>Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.</p> | <p>Mudança tecnológica que anula os investimentos ou aprendizagem.</p> <p>Aprendizagem a custo reduzida para os novos entrantes ou seguidores através da imitação ou habilidade para investir em instalações avançadas.</p> <p>Inabilidade para ver o produto ou mudança de marketing porque a atenção é posta no custo.</p> <p>A inflação nos custos diminui a habilidade da empresa manter um importante diferencial no custo para compensar a imagem da marca face aos competidores ou outras aproximações à diferenciação.</p> |
| <i>Diferenciação</i> | <p>Forte habilidade em marketing.</p> <p>Engenharia do produto.</p> <p>Instinto criativo.</p> <p>Forte capacidade em investigação básica.</p> <p>Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia.</p> <p>Longa tradição na indústria ou</p> | <p>Forte coordenação entre as funções Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) do produto e marketing.</p> <p>Avaliações e incentivos subjectivos em vez de medidas quantitativas.</p> <p>Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada - cientistas ou pessoas criativas.</p> | <p>O diferencial do custo entre os competidores de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se demasiado grande para que a diferenciação à marca. Os clientes sacrificam assim algumas das características, dos produtos ou serviços, ou da imagem que têm da empresa diferenciada para economias de custo grandes.</p> <p>Mudança nos factores diferenciados. Isto pode ocorrer enquanto os clientes se tornam</p> |

| | | | |
|----------------|--|--|--|
| | <p>combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios.</p> <p>Forte cooperação entre os canais.</p> | | <p>mais sofisticados.</p> <p>A imitação diminui a diferenciação percebida. Isto acontece nas indústrias maduras.</p> |
| <i>Enfoque</i> | <p>Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.</p> | <p>Combinação das políticas acima dirigidas para a meta em particular.</p> | <p>O diferencial do custo entre competidores em larga escala e a empresa focalizada alarga-se, para eliminar as vantagens do custo de servir um alvo ou para deslocar a diferenciação conseguida pelo enfoque.</p> <p>As diferenças nos produtos ou nos serviços desejados entre o alvo estratégico e o mercado global estreitam-se.</p> <p>Os competidores encontram sub-mercados dentro dos mercados alvo e enfocados.</p> |

Fonte: Adaptado de Porter (1980:42)

Resumidamente, conforme podemos observar na Figura 4, as estratégias genéricas são métodos utilizados para superar os concorrentes numa indústria (Porter, 1980). As empresas devem escolher uma posição dentro da estrutura da indústria, tornando o respectivo posicionamento abordagem geral da empresa para competir. Este posicionamento deve reflectir a abordagem total da empresa para competir e não apenas os seus produtos ou grupos de clientes alvo (Porter, 1980).

Figura 4 - Estratégias competitivas de Porter (1980)



Fonte: Adaptado de Porter (1980:53)

Assim, no núcleo do posicionamento está a vantagem competitiva. Há dois tipos básicos de vantagem competitiva, que são o menor custo e a diferenciação. O menor custo é a capacidade de uma empresa projectar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus concorrentes. Já a diferenciação, é a capacidade de uma empresa proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade, características especiais ou serviços de assistência (Porter, 1980).

Por outro lado, a outra variável a ser considerada sobre o posicionamento é o âmbito competitivo (Porter, 1980) ou seja, a escolha sobre a variedade de produtos que serão produzidos, os canais de distribuição, os clientes que serão atendidos, as áreas geográficas de presença e os concorrentes com quem a empresa irá competir. De acordo com a escolha da empresa, o âmbito competitivo poderá ter alvo amplo, no âmbito de toda a indústria, ou alvo limitado, se apenas um segmento particular (Porter, 1980).

3.6.1 – Sector bancário português

Assim, na sequência do estudo das estratégias competitivas de Porter (1980), tradicionalmente os bancos comerciais portugueses desenvolvem estratégias centradas na agência, cuja missão essencial é vender os produtos e serviços, normalmente bastante indiferenciados, aos clientes. Neste contexto, os canais de distribuição alternativos bem como os departamentos de criação de novos produtos são ainda considerados numa perspectiva de subordinação à agência e de suporte à sua actividade (Freire, 1997). Assim, este modelo pode ser considerado como mono canal, sendo o cliente percebido como propriedade da agência, sobre quem recai a responsabilidade de vender os produtos numa lógica de venda cruzada sequencial: primeiro conseguir que o cliente abra uma conta à ordem e a prazo, conceder depois crédito à habitação, seguros crédito ao consumo, cartão de crédito, etc. (Freire, 1997).

Contudo, devido à desregulamentação que entretanto tem vindo a ocorrer e ao desenvolvimento de novas tecnologias, induziram alguns bancos a avançarem para estratégias mais sofisticadas, baseadas na segmentação dos clientes de acordo com o seu potencial. Deste modo, cada segmentação de clientes passa a ser servida por uma rede de agências com marca e identidade próprias. Por seu lado, também os produtos são

desenvolvidos por departamentos relativamente autónomos e adequados à segmentação de clientes.

Assim, o papel tradicional das agências poderá ser posto em causa. Na realidade, a actual estrutura de agências é uma preocupação crescente da banca, não só pela deterioração da sua rentabilização com o contínuo esmagamento das margens, como também pelo menor afluxo de clientes, que preferem o recurso aos canais remotos de maior conveniência. Assim, o desafio passa não pelo fecho mas pela reinvenção do papel das agências (Freire, 1997).

Segundo Freire (1997), os factores críticos de sucesso na banca comercial, emergem directamente das variáveis a que os clientes atribuem mais valor e que diferenciam a concorrência na indústria, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 – Factores críticos de sucesso na banca comercial

| Factores-chave de Compra | Factores de competição | Factores críticos de sucesso |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Conveniência• Diversidade da oferta• Atendimento• Preço | <ul style="list-style-type: none">• Proximidade• Rede de distribuição• Serviço• Comunicação• Taxas de juro e comissões | <ul style="list-style-type: none">• Variedade de produtos• Gama de produtos• Qualidade do serviço• Comunicação• Custo de financiamento |

Fonte: Adaptado de Freire (1997:63)

A rede de distribuição inclui as agências, o serviço telefónico, os quiosques multimédia e o *web banking*, que é fundamental para assegurar o contacto com os clientes em condições adequadas de proximidade e conveniência. A oferta de produtos é também considerada importante para a satisfação das necessidades dos clientes e explorar oportunidades de oferta cruzada de produtos (*cross-selling*). Neste sentido, os bancos devem ter capacidade para liderar ou pelo menos acompanhar o ritmo de inovação da indústria. Já a qualidade do serviço, traduzida na cortesia, rapidez de atendimento ou adequação da informação prestada é crítica, na medida em que a banca de retalho é ainda um negócio com um forte componente de relacionamento. Deste modo, a comunicação é essencial para atrair actuais e potenciais clientes e levá-los à aquisição dos produtos e serviços bancários. A política de comunicação do banco, deve levar a uma imagem única e distintiva no mercado. Finalmente, um baixo custo de

financiamento é imprescindível para proporcionar taxas de juro activas (empréstimos) e passivas (depósitos) competitivas, sobretudo nas operações em que os clientes são mais sensíveis ao preço, como é o caso do crédito à habitação ou às empresas (Freire, 1997).

3.6.2 – Limitações do modelo das cinco forças competitivas de Porter

Segundo Mota (2006), os trabalhos desenvolvidos por Porter para análise da vantagem competitiva, tem como fundamento a nova organização industrial, baseada no modelo ECD de Mason (1949) e Bain (1968). Existe contudo uma diferença, já que para estes investigadores o objectivo era estudar os oligopólios para promover políticas de defesa de concorrência. Porter (1980) faz uso do modelo ECD para a formulação de estratégias empresariais, considerando o poder dos monopólios a favor das empresas sem se preocupar contudo, com os aspectos relacionados com a regulamentação governamental.

As críticas às abordagens da nova organização industrial estão relacionadas tanto com o seu carácter de fora para dentro, o que implica às empresas um constante esforço de adaptação posterior, quanto à adopção de um modelo de racionalidade próximo da economia neoclássica, sobreavaliando a capacidade dos agentes económicos formularem estratégias (Vasconcelos e Cyrino, 2000).

Por outro lado, Grundy (2006) sistematiza o seguinte conjunto de limitações:

- i. A teoria de Porter tende para uma análise demasiado macro isto é, ao nível da indústria em oposição a uma análise mais específica ao nível do produto-mercado;
- ii. Porter simplifica a cadeia de valor da indústria – por exemplo, invariavelmente os compradores podem ser segmentados entre os canais, como compradores intermédios e consumidores finais;
- iii. Não liga directamente à possível acção da gestão: por exemplo, onde as empresas aparentemente têm baixa influência sobre quaisquer umas das cinco forças, como podem as empresas comunicarem com estas forças?;
- iv. Tende a incentivar a orientação da indústria como se de uma entidade específica trata-se, onde os limites da actual indústria são muito mais fluidos.

Deste modo, para Grundy (2006) o modelo de Porter (1980) tem um conceito valioso mas tem um significado prático com inconvenientes, a menos que as cinco forças fossem mais desenvolvidas e aplicadas segmento a segmento ou ao nível da base da estratégia.

Na sequência das estratégias competitivas de Porter (1980) e relacionado com estas, proceder-se-á de seguida, à análise do conceito conhecido por cadeia de valores, que é necessária para a análise da vantagem competitiva, na qualidade de um instrumento básico para tal.

3.7 – Cadeia de valores

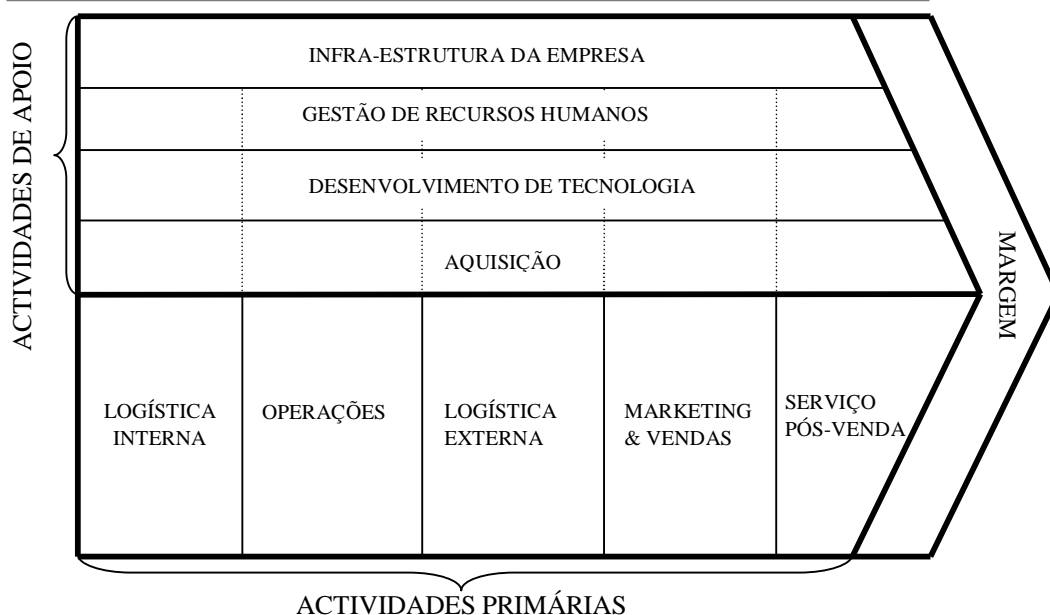
A vantagem competitiva não pode ser compreendida, observando-se a empresa como um todo. A vantagem competitiva tem a sua origem nas diferentes actividades que uma empresa executa, na produção, no marketing, na distribuição e no suporte do seu produto (Porter, 1985).

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas actividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. A noção de cadeia de valores, é usada como ferramenta para explicar a criação da vantagem competitiva (Porter, 1990). Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas actividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor que os seus competidores.

Assim, Porter (1985) define a cadeia de valores de forma genérica (Figura 5) alertando contudo para o facto de que, as cadeias de valores diferem entre as diferentes indústrias.

A cadeia de valores de toda a empresa é composta de nove categorias genéricas de actividades. É usada para demonstrar de que modo uma cadeia de valores pode ser construída para uma empresa particular, reflectindo as actividades específicas que ela executa. Uma vez construída a cadeia de valores, a empresa pode observar de que modo estão ligadas entre si e às outras actividades dos seus fornecedores, canais e clientes e de que modos também, estes afectam a vantagem competitiva.

Figura 5 – A cadeia de valores Porter (1985)



Fonte: adaptado de Porter (1985:35)

Segundo Porter (1985), o nível relevante para a construção de uma cadeia de valores são as atividades de uma empresa numa indústria específica. Se for considerado um sector ou uma indústria, poderá encobrir importantes fontes de vantagem competitiva.

Por outro lado, em termos competitivos, o valor é o montante que os clientes estão dispostos a pagar pelos bens ou serviços que uma empresa lhes fornece. O valor, e não o custo, deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral as empresas deliberadamente elevam o custo para impor um prémio, via diferenciação. Logo a margem, é a diferença entre o valor total e o custo colectivo da execução das actividades de valor.

Assim, cada actividade de valor emprega produtos adquiridos, recursos humanos (mão-de-obra e gestão) e alguma forma de tecnologia para executar a sua função. Deste modo, Porter (1985) definiu no seu modelo dois tipos de actividades – actividades de apoio e actividades primárias.

As actividades primárias são as actividades envolvidas na criação física de produto, na sua venda e transferência para os clientes, bem como na assistência pós-venda. Estas actividades, em qualquer empresa, ainda se subdividem em cinco categorias genéricas conforme apresentado na Figura 5. A existência de linhas a tracejado na Figura 5,

reflectem o facto de que a gestão dos recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologias e a aquisição, podem ser associados a actividades primárias, além de apoiarem a cadeia inteira. Assim, a estrutura interna da empresa, não está associada a actividades primárias mas a toda a cadeia interna (Porter, 1985).

Relativamente às actividades de apoio, estas sustentam as actividades primárias e as próprias actividades de apoio, fornecendo os produtos adquiridos, tecnologias, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa, conforme apresentado na Figura 5.

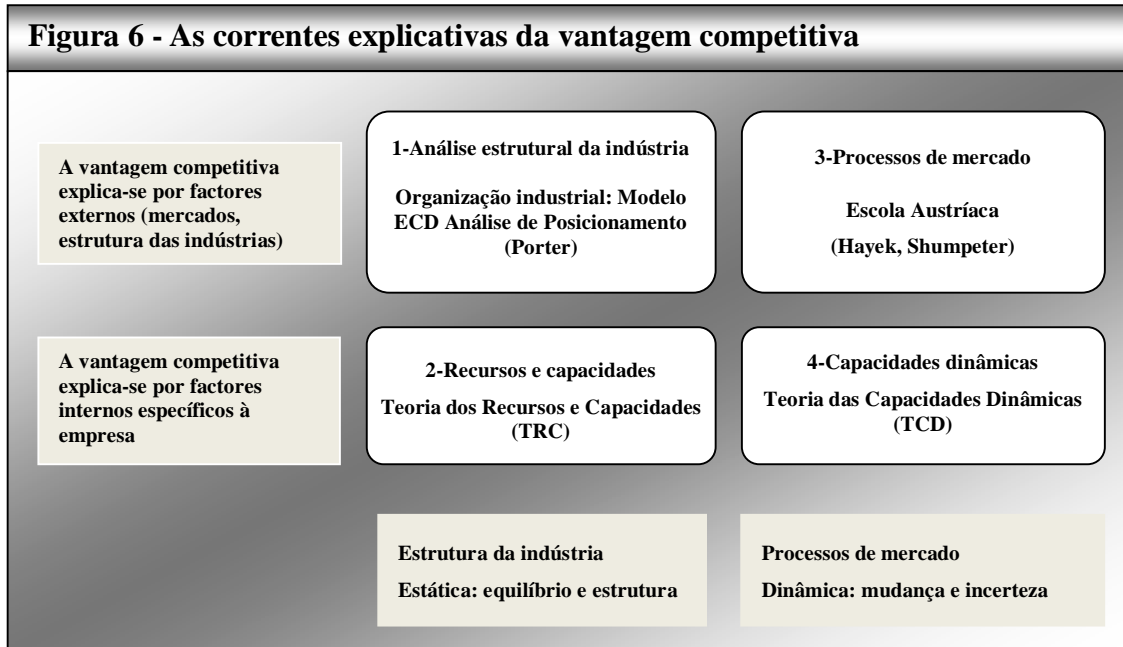
Por outro lado, segundo Carvalho e Encantado (2006), na cadeia de valor a margem pode ser entendida, como a medição do valor do produto/serviço, muito embora não tenha necessariamente correspondência imediata na satisfação dos clientes/consumidores (sustentação desse valor), na procura da melhor solução para a organização interna ou na resposta à legitimidade do capital. Tornaram-se essenciais novas formas de desenho do mapa mental dos mercados e da competição, nomeadamente para poder ler não apenas o potencial de concorrência, mas também a capacidade de associação e formação de parcerias com terceiros. Hines (1993), por exemplo, apresenta uma cadeia de valor reconfigurada, construída de acordo com um mapa estratégico emergente nos anos 90 do século XX. Estas mudanças a nível da cadeia de valor (passando a apresentar-se uma cadeia integrada de valor), vieram a traduzir-se numa inversão da orientação da cadeia de valor original, que passou assim a estar direccionada do mercado para a empresa (contrária à direcção tradicional), dado que quem define o valor do produto/serviço não é, propriamente a empresa, mas antes os mercados, que aderem ou não aos produtos/serviços e soluções (Carvalho e Encantado, 2006).

Assim, a análise da cadeia de valores e não valor acrescentado, é a maneira apropriada de examinarmos a vantagem competitiva (Porter, 1985).

3.8 – Vantagem Competitiva

Como já vimos no ponto anterior, a partir dos anos 70 várias teorias e correntes do pensamento económico efectuaram abordagens conceituais diferentes, a propósito da vantagem competitiva das empresas.

Algumas das correntes contemporâneas, não colocam a questão das estratégias empresariais no centro das suas preocupações. É o caso, da economia neoclássica⁷, das abordagens contratuais da empresa (economia de custos de transacção e da teoria da agência). As teorias de estratégia empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva, dividem-se em dois eixos principais: o primeiro eixo faz uma classificação segundo a concepção da origem da vantagem competitiva: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como algo exterior à organização, pertencente à estrutura da indústria, à dinâmica da concorrência e do mercado; b) as que consideram o desempenho superior, como algo decorrente principalmente das características internas da organização (Vasconcelos e Cyrino, 2000). O segundo eixo de classificação descreve as abordagens segundo a definição de concorrência. Neste eixo é possível estabelecer duas divisões: a) entre os investigadores que têm uma visão estrutural, essencialmente estática da concorrência, justificada pela noção do equilíbrio económico e b), aqueles que abordam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, dando importância aos fenómenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio. A Figura 6 evidencia as teorias explicativas da vantagem competitiva, segundo a perspectiva de Vasconcelos e Cyrino (2000).



Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Cyrino (2000:23)

⁷ Ao contrário dos autores clássicos que salientaram a importância dos custos, em detrimento da utilidade e da procura, um dos elementos centrais da revolução neoclássica foi compreender que a utilidade (ou as preferências do consumidor) entra na determinação da procura de mercadorias (Samuelson e Nordhaus, 1988).

Segundo Carneiro, Cavalcanti e Silva (1999), a corrente do paradigma ECD⁸ - análise Estrutura-Condução-Desempenho (Mason, 1949 e Bain, 1968), tem recebido significativa aceitação ao longo das últimas três décadas, tendo Porter (1980, 1985) como um dos seus expoentes. Segundo esta linha de pensamento, o desempenho das empresas seria fundamentalmente determinado pela estrutura da indústria e pela estratégia adoptada pelas empresas, conforme podemos constatar na abordagem dos seguintes tópicos (descritores da Figura 6): i) análise estrutural da indústria; ii) recursos e capacidades; iii) processos de mercado e iv) a teoria das capacidades dinâmicas, cuja análise indica-se de seguida.

3.8.1 – Análise estrutural da indústria

De acordo com a Figura 6, um dos modelos mais divulgados no estudo da vantagem competitiva é o modelo da nova organização industrial, conhecido por ECD. Este modelo supõe que o desempenho económico das empresas, é o resultado directo do seu comportamento em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura de mercado onde as empresas estão inseridas (Vasconcelos e Cyrino, 2000). A estrutura de mercado também é determinada por condições básicas como a tecnologia, as políticas dos governos (políticas reguladoras, impostos), as preferências dos consumidores pelos mercados e desempenho das empresas (Cayseele e Bergh, 1999).

Por outro lado, também Porter (1991) partilha do modelo inicial de Mason (1949) e Bain (1968), quanto à mesma unidade de análise - a indústria, e não a empresa isoladamente. Também a lógica dos modelos de organização industrial é muito clara sobre as origens e o sentido de causalidade do modelo, começando pela estruturada indústria que determina o comportamento dos agentes económicos, que determina o desempenho (Vasconcelos e Cyrino, 2000). Para Porter (1991, 1996), ainda que outros factores intervenham, o posicionamento da empresa dentro da estrutura industrial, é o principal factor de sucesso ou fragilidade no cenário competitivo. A vantagem competitiva é assim, o resultado da empresa ser capaz de realizar eficientemente o

⁸ Também conhecido por *Structure-Conduct-Performance* (SCP).

conjunto das actividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes, ou de organizar as suas actividades de um modo único e diferenciado face aos concorrentes. As actividades devem ainda ser configuradas de modo coerente sendo cada uma suporte e complemento às outras. É esta sinergia e coerência interna que tornam possível a implementação de estratégias competitivas sustentadas.

3.8.2 – Recursos e capacidades

A partir da década de 80 (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993), surgem reforçados um conjunto de ideias que trazem à discussão, uma corrente de pensamento contrária à posição dominante da organização industrial. A ideia central desta corrente de pensamento, define que a vantagem competitiva se encontra em primeiro lugar, nos recursos e nas competências existentes dentro da empresa, desenvolvidas e controladas pela unidade empresa e em segundo plano, na estrutura das indústrias onde as empresas se posicionam. Por uma questão da metodologia seguida neste trabalho de investigação, deste trabalho, no ponto 3.9 – teoria dos recursos e capacidades (TRC), iremos desenvolver mais em pormenor os princípios básicos desta abordagem teórica, no estudo das empresas.

3.8.3 – Processos de mercado

Um outro grupo de contribuições para as teorias sobre a vantagem competitiva concentra-se na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência, dando também relevância aos processos de mudança e inovação em detrimento das estruturas das indústrias (Porter, 1980). Para Vasconcelos e Cyrino, (2000), estes fundamentos estão relacionados com as contribuições de escola austríaca de Von Mises, Hayek, Kirzner e Schumpeter.

Para a escola austríaca, o mercado funciona como um processo de descoberta interactiva, que mobiliza informações divergentes e conhecimentos diferentes. As empresas obtêm lucro através da descoberta de oportunidades e mobilização dos recursos, através de operadores empreendedores que, motivados pela obtenção de lucros excepcionais, procuram sempre inovar gerando novos arranjos económicos e em consequência, causando o desequilíbrio do mercado (Vasconcelos e Cyrino, 2000).

Na perspectiva de Vasconcelos e Cyrino (2000), a escola austríaca considera a empresa como uma entidade na qual a história e as características individuais, tornam muito difícil a imitação perfeita pelos concorrentes. Assim, para atingir objectivos as empresas utilizariam de forma subjectiva os factores inobserváveis, capazes de gerarem diferenciação e daí obterem vantagem competitiva. Esta perspectiva resulta das contribuições da escola austríaca que, segundo os investigadores referidos, podem ser organizadas em quatro temas principais: a) os processos de mercado, b) o papel do empreendedor, c) a heterogeneidade das empresas e, d) um conjunto de factores não observáveis.

Já na teoria económica neoclássica, o mercado tem um papel de equilíbrio, responsável pela redução de diferenças de rentabilidade entre as várias actividades económicas possíveis. O mercado funciona como força niveladora que coordena as acções dos diferentes agentes económicos, permitindo que se atinja o equilíbrio económico através de mecanismos de preço. A mudança, a inovação, o surgimento de novos concorrentes, os fenómenos de rendimento crescente e os resultados financeiros discrepantes da média do mercado são fenómenos comuns (Vasconcelos e Cyrino, 2000), sendo que estes fenómenos são esperados e resultam da diferença de desempenhos entre as empresas.

3.8.4 – Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD)

Finalmente, TCD tenta formular um quadro teórico capaz de explicar a formação das competências organizacionais em ambientes de elevada complexidade e mudança constante. Parte do conceito geral da empresa, como um conjunto de recursos, procurando estudar as relações entre os processos de decisão, as acções empreendidas e as suas consequências sob o ponto de vista da gestão, em termos da formação, conservação e destruição de recursos (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece e Winter, 2007).

Neste contexto, Hogarth e Michaud (1991) destacaram quatro factores diferentes, referentes à origem da vantagem competitiva das empresas. A diferença básica relativamente a cada um dos factores está relacionada com o tipo específico de recursos:

- i. No acesso privilegiado a recursos únicos, as rendas são derivadas do facto dos recursos serem escassos e valiosos. Por exemplo, concepções, localizações geográficas privilegiadas e patentes. É o caso das Rendas Ricardianas⁹;
- ii. A capacidade de transformação dos factores de produção, em produtos vendáveis no mercado. Neste caso, a vantagem competitiva resulta da aplicação de métodos ou processos operacionais mais eficientes que os empregues pelas empresas concorrentes;
- iii. O crescimento dos recursos e capacidades. Neste caso, a empresa é capaz de agir deliberadamente de modo a renovar os recursos e competências que dispõe, aperfeiçoando-os e recombinao-os de modo a criar novos produtos e mercados;
- iv. A regeneração de recursos e capacidades. As empresas devem ser capazes de gerarem por si só, um fluxo contínuo de inovações através do desenvolvimento de competências de nível superior e daí construir um sistema capaz de gerar inovações de modo continuado.

Com base neste quadro teórico de referência e por uma questão de metodologia e de sugestão de investigação, vamos concentrar a nossa análise apenas no 2º quadrante da Figura 6 – Recursos e Capacidades.

3.9 – Teoria dos Recursos e Capacidades (TRC)

Segundo Mota (2006), da insatisfação com as soluções da nova organização industrial, cuja lógica é orientada de fora para dentro das empresas, surge a teoria TRC, que se apresenta como uma teoria explicativa da vantagem competitiva, mas orientada de dentro para fora das empresas. Para essa linha de pensamento estratégico, as diferenças existentes entre os desempenhos das empresas dentro de uma mesma indústria, mostravam-se expressivamente superiores às diferenças de desempenho entre indústrias, significando que os factores internos às empresas exerceriam um impacto maior em comparação aos factores externos, isto é, à estrutura da indústria (Leite e Porsse, 2003).

⁹ Provocadas por factores valiosos de oferta limitada.

Para a TRC, a vantagem competitiva é explicada mais pela heterogeneidade de recursos, internos da empresa, do que pela estrutura industrial exógena à empresa ou seja, as imperfeições do mercado de recursos possibilitam a obtenção de desempenho acima da média do mercado (Leite e Porsse, 2003). Nesse sentido, parece haver certa complementaridade entre o conceito de heterogeneidade de recursos e o de especificidade dos activos de Willianson (1985), ou seja, se o primeiro é determinante do sucesso da empresa, o segundo é determinante da sua estrutura de gestão (integração vertical, mercado ou ambos), que pode ser também entendido como um dos factores determinantes da criação de vantagem competitiva de longo prazo (Mota, 2006). Assim, a TRC apoia as suas premissas de heterogeneidade de recursos (empresas diferentes possuem uma dotação diferente de recursos) e não imitabilidade de recursos.

Do ponto de vista da gestão, as implicações da TRC indicam que, embora a teoria seja livremente acessível a todas as empresas, a adopção de recursos de cada empresa é única. De acordo com Barney (1991), cada empresa pode obter vantagens excepcionais ao analisar informações sobre os activos e recursos que já controla. Assim, na medida em que tais activos e recursos sejam imperfeitamente móveis, não imitáveis e não substituíveis, outras empresas não conseguirão replicar a sua estratégia competitiva (Carneiro, Cavalcanti e Silva, 1999). A aplicação do modelo TRC não levaria a competição predatória por lucros, mas permitira que cada empresa optimizasse o uso dos seus próprios recursos especializados (Peteraf, 1993). Porém, uma definição de recursos demasiado ampla corre o risco de justificar o tipo de diversificação que se revelou desastrosa nos anos 70 e 80 do século passado (Porter, 1991).

Assim, para Peteraf (1993) devem estar presentes quatro condições fundamentais, em simultâneo, para garantir a criação e sustentabilidade de vantagem competitiva:

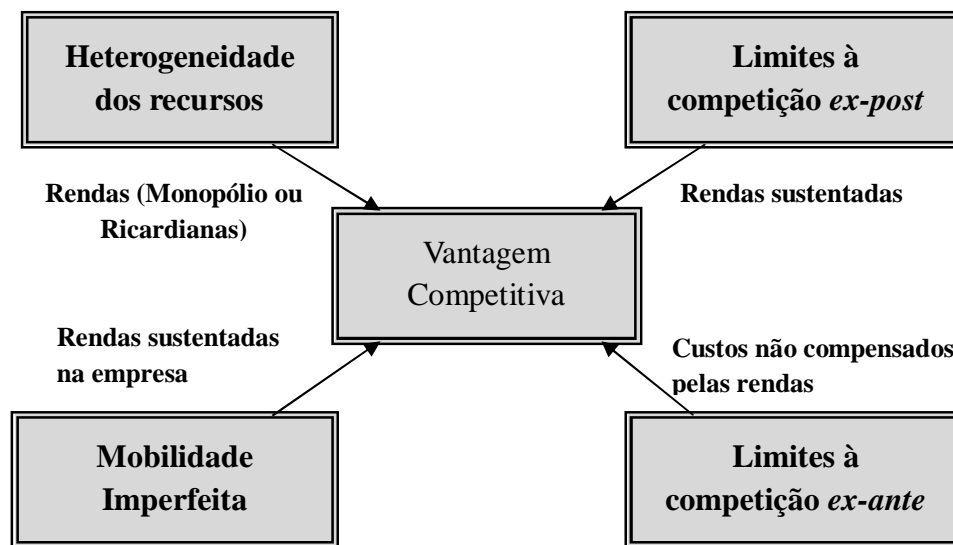
- i. A posse de recursos superiores em relação à concorrência, os quais devem ser fixos ou quase fixos (não podem ser expandidos rapidamente) e escassos (insuficientes para corresponder a toda a procura da indústria, de tal modo que os recursos menos eficientes de outras empresas, também entrem em produção);
- ii. Limitações à competição *ex-post* como imitação e substituição imperfeitas (de modo a preservar os lucros obtidos pelos recursos de superior qualidade), direitos de propriedade, assimetrias de informação, outros mecanismos de

isolamento como por exemplo, aprendizagem, custos de mudança dos compradores, reputação, custos de procura directos aos compradores, ocupação aos canais de distribuição e economias de escala;

- iii. Mobilização imperfeita dos recursos, em virtude da dificuldade para se definirem direitos de propriedade, idiosincrasia dos recursos em virtude do maior potencial para agregação de valor se utilizados dentro da empresa do que fora dela, co-especialização entre activos e custos de transacção para se efectivar a transferência dos recursos;
- iv. Limitações à competição *ex-ante*, de tal modo que a empresa consiga obter os recursos superiores necessários à implementação de sua estratégia, a um custo inferior ao valor presente que o uso destes activos proporcionará.

Assim, esquematizando o contexto da TRC e de acordo com Peteraf (1993), surge a Figura 7.

Figura 7 – Os fundamentos da vantagem competitiva segundo a TRC



Fonte: Adaptado de Peteraf (1993:186)

Contudo, para Dierickx e Cool (1989), os recursos para garantirem vantagem competitiva sustentável devem ser: (i) não comercializáveis, isto é, não adquiríveis no mercado livre, devendo ser construídos e acumulados eternamente; (ii) não imitáveis e (iii) não substituíveis.

Assim, Dierickx e Cool (1989) dão muita importância ao processo de desenvolvimento interno dos recursos. Consideram ainda que as barreiras à imitação resultam: (i) da opção das empresas obterem ganhos superiores em conhecimento (“*know-how*”) quando dedicam um certo volume de recursos a Investigação e Desenvolvimento (I&D) num dado período de tempo, ao contrário de outras empresas que aplicam o dobro dos recursos em metade do tempo; (ii) da inter-relação dos recursos – quando a acumulação de determinado recurso depende do nível de outros recursos e (iii) da não erosão dos recursos – conceito semelhante à durabilidade de Grant (1991), conforme veremos à frente.

Porém, Reeds e DeFillippi (1990) também apresentaram uma análise muito próxima, ao quando estudaram as indústrias de tecnologia de ponta. Propuseram a existência das seguintes três condições que, individualmente ou em conjunto, levariam à ambiguidade causal: (1) o conhecimento tácito – não codificável (de difícil observação e replicação); (2) a complexidade – a inter-relação entre grande parte dos recursos dificulta a imitação e (3) a especificidade dos activos – o uso especializado dos recursos como por exemplo, físicos e humanos.

Mas para Barney (1991), os recursos devem conter as seguintes características de forma a se converterem em fonte de vantagem competitiva sustentável: (i) um potencial para a criação de valor isto é, explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente, permitindo a redução dos custos ou o incremento das receitas da empresa; (ii) serem raros entre os competidores actuais e potenciais da empresa (considerando que a raridade dos recursos necessários para a competição entre as empresas, determina que aquelas que possuem os recursos tem maior potencial para a criação de valor); (iii) serem imperfeitamente imitáveis e (iv) serem imperfeitamente substituíveis (não deve haver outros recursos que os substituam e permitam o desenvolvimento das mesmas estratégias).

Já para Grant (1991), que apresenta algumas diferenças em relação a Barney (1991), considera que os recursos devem ser: (i) duráveis no sentido de não tornarem rapidamente obsoletos; (ii) não transparentes, isto é, os concorrentes não conseguem imitar a vantagem competitiva da empresa, porque desconhecem as origens e não conseguem reunir os recursos necessários à imitação; (iii) não transferíveis, o que

significa que não poderão ser adquiridos no mercado e (iv) não replicados através de desenvolvimento interno.

Hill e Deeds (1996) referiram-se à persistência de certas empresas apresentarem lucros e que estariam relacionados com os seguintes factores: (i) barreiras à imitação relacionadas com a dificuldade dos concorrentes, na observação e entendimento das razões que fazem com que determinados recursos conduzam à vantagem competitiva assim como, à inércia organizacional dos concorrentes face ao tempo que demoram a reagir, mesmo que conseguissem identificar as razões da vantagem competitiva; (ii) mutação das rotinas quando por acaso ou sorte, se desenvolvem novas rotinas – quer das rotinas que a empresa possui quer das que tente imitar de outras empresas; (iii) Inovação e (iv) impossibilidade de comercialização no mercado das referidas rotinas organizacionais.

Assim, poderemos recorrer à seguinte compilação dos argumentos dos principais investigadores na TRC, conforme apresentado na Tabela 6.

| Tabela 6 – Determinantes da vantagem competitiva sustentada | | | | | | |
|--|---------------------------|-----------------------------|------------------|--------------|----------------|------------------------|
| Determinantes: Atributos dos recursos | Dierickx e Cool (1989) | Reed e DeFillippi (1990) | Barney (1991) | Grant (1991) | Peteraf (1993) | Hill e Deeds (1996) |
| Potencial para a criação de valor | | | X | | | |
| Raridade (escassez) dos recursos | | | X | | | |
| Não expansíveis | | | | | X | |
| Específicos | | X | | | | |
| Imitação imperfeita | | | X | | | |
| Não imitáveis | X | X | | | | X |
| Não transparentes | | | | X | | |
| Não replicáveis | | | | X | | |
| Limitações <i>ex-post</i> à competição | | | | | X | |
| Não substituíveis | X | | X | | | |
| Duráveis | X | | | X | | |
| Não transferíveis | | | | X | | |
| Não comercializáveis | X | | | | | X |
| Mobilidade imperfeita | | | | | X | |
| Limitações <i>ex-ante</i> à competição | | | | | X | |

Fonte: Adaptado de Carneiro, Cavalcanti e Silva (1999:8)

Seguidamente, abordar-se-á a TRC relativamente à contribuição desta teoria, quanto à cultura e competências necessárias às organizações de modo a sustentarem níveis de competitividade superiores.

3.9.1 – Cultura e competências na TRC

A TRC procura uma análise introspectiva da empresa, evidenciando os seus recursos e competências únicos e que dificilmente são copiados. A TRC usa a análise interna para descobrir, construir, utilizar e modelar as escolhas estratégicas que guiam a organização (Teixeira e Lacerda, 2005).

Um dos investigadores pioneiros foi Selznick (1971), ao destacar o papel das competências nas empresas como sendo responsáveis pelo desenvolvimento de estruturas e formas, configurando competências únicas em torno de características próprias.

Encarando a TRC como base para a diversificação e desenvolvimento de novos negócios, evidenciando uma relação entre recursos e competências e os produtos e mercados que uma empresa produz e onde actua, Penrose (1959) analisa os recursos e competências relacionados com a teoria de crescimento das empresas. Para Penrose (1959), a empresa possui recursos tangíveis e intangíveis que devem ser geridos pela administração e se combinados, geram diferentes produtos e serviços.

Para Barney (1986), a cultura organizacional também pode trazer vantagem competitiva para a empresa que a possua. Uma empresa que tenha características de gestão muito fortes e próprias, que definem muito bem como o negócio deve ser dirigido, explicam como as empresas atingem bons desempenhos financeiros. Para este investigador, o desenvolvimento de uma forte cultura empresarial para um desempenho superior, necessita possuir as seguintes três características: (1) ser valiosa, isto é, permitir que a empresa obtenha vendas superiores, margens superiores à média do sector e retorno compatível com o investimento; (2) ser difícil de imitar, não permitindo que outras empresas copiem os seus processos formadores e 3) ser raro, isto é, não possuir elementos comuns às outras empresas em competição.

Contudo, Barney (1986) refere que os elementos diferenciadores capazes de gerarem vantagem competitiva entre as empresas, também se podem tornar uma fonte de fraqueza se ocorrer mudança no mercado onde as empresas competem e não ocorrer, a necessária actualização dos elementos diferenciadores.

A análise dos recursos e capacidades também tem implicações nos gestores de Recursos Humanos (RH). Em geral, alerta os gestores RH para a importância de certas regras na gestão destes recursos em especial para aqueles que possuem elevado potencial para manter uma vantagem competitiva sustentada. Mais especificamente, esta análise propicia uma orientação para a função de gestão dos RH no modo como será criada a vantagem competitiva (Barney e Clark, 2007). Estes investigadores indicam quatro implicações directas desta análise, para a função gestão dos RH:

- i. O valor das pessoas e o seu papel na vantagem competitiva – conhecer o valor económico dos RH para a empresa, é uma pré-condição necessária para um gestor começar a gerir RH de modo estratégico;
- ii. As consequências económicas das práticas de gestão de RH – uma vez o gestor de RH perceba o modo específico através do qual as pessoas fornecem valor à empresa, é necessário examinar o valor que os RH fornecem à empresa;
- iii. Comparações das práticas de RH entre as empresas competidoras – os anteriores dois pontos, referem-se à atenção que os gestores de RH devem ter dentro da empresa. Contudo, para Barney e Clark, (2007), é necessário examinar o ambiente competitivo onde as empresas se encontram, o que nele é feito acerca das práticas de RH e quais são as vantagens da competitividade. Esta informação só é valiosa se for usada para desenvolver estratégias de mudança na vantagem competitiva da empresa;
- iv. O papel da função RH na construção das empresas – numa empresa existe uma constante tensão entre a tomada de decisões e afectação de recursos quer no curto prazo, quer no longo prazo. Este conflito também existe na função RH. Por vezes o conflito para encontrar as necessidades de curto prazo na função RH é tão grande, que as empresas nem têm tempo para organizar planos de longo prazo. Esta tendência deve ser quebrada, se os gestores de RH querem ser parceiros estratégicos das empresas (Barney e Clark, 2007).

Já Prahalad e Bettis (1986) construíram o conceito da lógica dominante fundamentado na gestão das unidades de negócio, agregando aspectos relacionados com a psicologia cognitiva e as noções de esquemas mentais. Para estes investigadores, a gestão de topo das grandes empresas através dos seus sistemas de conhecimento e crenças individuais, toma decisões quanto à colocação de recursos nas diversas unidades de negócios. A questão central, está no facto de algumas empresas conseguirem bons desempenhos nas suas diversas unidades de negócio e outras não.

A resposta a esta questão parece dever-se ao facto do desempenho poder ser explicado, através da forma como a gestão de topo das empresas afecta os recursos às unidades de negócios. Para Prahalad e Bettis (1986), o gestor de uma empresa possui uma forma de ver o funcionamento (esquema mental) do mundo e propõe acções apropriadas de acordo com o que ele encontra e interpreta. Esses esquemas mentais são expressos de forma inconsciente e são desenvolvidos de acordo com a experiência do indivíduo, isto é, a forma como ele aprende a lidar com as situações a que é exposto. Assim, o esquema mental compartilhado através da empresa torna-se a base da lógica dominante. Deste modo, Prahalad e Bettis (1986) argumentam que o desempenho da empresa tem uma relação, entre a capacidade dos gestores da direcção adquirirem as competências requeridas pelas novas unidades de negócio, e não pela simples replicação da lógica de gestão de topo.

Deste modo, a acção humana nas organizações tem origem no processo de construção social que ocorre ao longo do tempo e do espaço, constituindo-se num conjunto de práticas complexas e distintas, que dependem da maneira particular como cada pessoa aprende as suas funções, a relação com as outras pessoas assim como, dos contextos sociais e culturais onde estão inseridos (Junquillo, 2003). Torna-se assim, pressuposto que aquela mesma acção é resultado de práticas sociais (Reed, 1989) e deve ser compreendida a partir de relações histórico-sociais numa sociedade (Alvesson e Willmott, 1996), ou seja, vinculando acção e estrutura, por meio do processo dinâmico de construção e reconstrução da vida social, denominado por dualidade da estrutura (Giddens, 1979, 1984). É este conceito central que está presente na teoria da estruturação (Junquillo, 2003), conforme será apresentado no ponto 3.10 – teoria da estruturação.

Contudo, também são conhecidas algumas limitações à TRC conforme será seguidamente indicado.

3.9.2 – Limitações do modelo TRC

Vasconcelos e Cyrino (2000), citando Foss (1996), Schumpeter (1982) e Penrose (1963), apresentam algumas limitações importantes na TRC, tais como:

- i. Atribui demasiada importância à noção de equilíbrio – a teoria dos recursos permanece muito ligada às ideias neoclássicas de racionalidade, de comportamento económico, de estabilidade e previsibilidade. Porém, quando tratamos de ambientes com elevado grau de incerteza, ambiguidade, fragmentados ou em vias de internacionalização, as mudanças de contexto passam a ser ameaças concretas à sobrevivência das empresas. Neste caso temos situações de concorrência schumpeteriana, que modificam a estrutura económica de toda a indústria, por meio do processo de destruição criativa, da emergência de novas formas organizacionais e de novas competências;
- ii. Fundamenta-se em recursos discretos, os trabalhos de investigação da TRC, por razões metodológicas, centram-se na existência ou não de recursos isolados em certas situações e nas suas consequências em termos de desempenho. Esta análise, muitas vezes pode tornar-se problemática sobretudo quando os recursos se encontram interdependentes (Penrose, 1959);
- iii. Atribui um papel secundário ao meio ambiente – ao privilegiar a estratégia de dentro para fora, as abordagens centradas na TRC menosprezam um papel predominante que pode ser atribuído às condições ambientais.

Por outro lado, enquanto que o paradigma Porteriano já foi extensivamente testado, a TRC é uma proposição teórica promissora, mas que ainda não passou pelo filtro empírico como ferramenta explicativa. Os testes empíricos sobre a TRC, são ainda relativos a factores do conjunto das empresas e não como cada empresa lida com os seus recursos (Carneiro, Cavalcanti, Silva, 1999).

No presente contexto da revisão de literatura deste trabalho de investigação, passar-se-á de seguida à análise das contribuições da teoria da estruturação relativamente ao papel dos RH nas organizações e o impacto destas sobre os RH.

3.10 – Teoria da estruturação

O estudo do conceito central na teoria da estruturação, permite por um lado, estudar a acção desenvolvida pelos indivíduos e por outro lado, determinar o impacto das estruturas (empresas, serviços públicos) sobre aqueles mesmos indivíduos, destacando o facto de que as estruturas tanto restringem como facilitam a própria acção, permitindo aos indivíduos alterarem comportamentos, tornando-se plausível um processo contínuo de mudança social. Deste modo a acção humana pode não ser apenas restringida pelas circunstâncias nas quais ocorre, podendo igualmente ser desenvolvida (Giddens, 1979, 1984). Assim, as estruturas e circunstâncias nas quais os seres humanos estão submetidos condicionam parcialmente o que pensam e fazem, já que podem apoiando-se ainda nessas mesmas estruturas e circunstâncias, reinventá-las por meio da acção (Junquilha, 2003).

Deste modo, pensar a acção humana nas empresas como construção ou fenómeno social, envolve a análise conjunta da própria acção, bem como os efeitos de determinadas propriedades estruturais sobre essa acção, seja restringindo-a e/ou facilitando-a (Giddens, 1984).

Neste contexto, a acção é condicionada e conseqüentemente a construção e o desenvolvimento de competências, está directamente ligado à melhoria do desempenho organizacional (Heene e Sanchez, 1997). Segundo estes investigadores, o conceito de competências, refere-se à capacidade que uma empresa tem para sustentar a afectação coordenada de recursos, de modo a ajudar a própria empresa a atingir os seus objectivos. Deste modo, a empresa pode enfrentar dois tipos de decisões estratégicas:

- i. O desenvolvimento de competências, onde as empresas afectam recursos sem que ocorram mudanças qualitativas nos activos, capacidades e formas de coordenar os recursos;
- ii. A construção de competências, onde as empresas adquirem e empregam novos e diferentes activos em termos qualitativos, bem como capacidades e formas de coordenação de recursos.

De realçar que, as competências são consideradas como multidimensionais – dinâmicas, sistémicas, holísticas e cognitivas, definindo a complexidade e a dinâmica do meio onde estão inseridas as empresas e as pessoas (Leite e Porsse, 2003). Estes investigadores sugerem a tipologia apresentada na Tabela 7.

| Tabela 7 – Tipologia de competências | |
|---|---|
| Dinâmicas | O desenvolvimento e a construção de competências exigem a ocorrência de interacção: - De pessoas e grupos dentro das empresas; - De empresas e fornecedores de recursos externos; - De empresas e clientes; - De empresas concorrentes e parceiras. |
| Sistémicas | As empresas funcionam como sistemas abertos que visam alcançar objectivos definidos, cujos activos tangíveis e intangíveis estão organizados sob a forma de uma lógica estratégica de realização de resultados, mediante o uso de vários processos gestão, incluindo o desenvolvimento e construção de novas competências. |
| Cognitivas | Assumem características de uma disputa entre conhecimentos de gestão para identificar as competências importantes na organização no futuro, tornando-se o ponto importante dos objectivos organizacionais de construção de competências. A existência de diferenças de cognição de gestão leva à existência de padrões de construção de competências e ao desenvolvimento de actividades. |
| Holísticas | Uma vez que a Teoria da Competição Baseada em Competências (TCBC), propõe uma medida de desempenho da empresa que vai além dos indicadores de retorno financeiro e rentabilidade e apresenta a visão da empresa como um sistema multidimensional, ao mesmo tempo quantitativo e qualitativo, tangível e intangível (humano, social e económico). Na compreensão do processo de construção de competências é necessária uma visão das empresas como um sistema humano, social e económico (Heene e Sanchez, 1997). |

Fonte: Adaptado de Leite e Porsse, (2003)

Deste modo, a TCBC, tem como referência o conhecimento da gestão e a capacidade de aprendizagem organizacional, como o motor da mudança estratégica. No entanto, esta teoria não explora as questões de como a aprendizagem ocorre ou de como o conhecimento é criado e gerido (Leite e Porsse, 2003).

3.11 – Gestão de recursos e competências

i. – Gerir recursos para obter vantagem competitiva

Na sequência da base teórica da teoria da estruturação, George e Jones (2002) afirmam que a capacidade de uma empresa produzir os produtos e serviços que os clientes procuram, está no comportamento de todos os membros da empresa. A vantagem competitiva está no comportamento, ao nível: (i) da equipa dos gestores de topo, nos seus planos de estratégia organizacional; (ii) dos gestores intermédios, como estes

gerem e coordenam os recursos humanos e os outros recursos disponíveis e (iii) da primeira linha de supervisores e dos colaboradores da produção.

Para George e Jones (2002), uma empresa que procura obter uma vantagem competitiva tem de ter a capacidade de superar os competidores ou as outras empresas que têm produtos e serviços semelhantes, através da perseguição dos seguintes objectivos: (i) desenvolver a eficiência; (ii) desenvolver a qualidade; (iii) desenvolver a inovação e a criatividade e (iv) desenvolver a sensibilidade às necessidades dos clientes, conforme apresentado na Figura 8.



Fonte: adaptado de George e Jones (2002:19)

(i) **Desenvolver a eficiência:** a empresa desenvolve a eficiência quando reduz a quantidade de recursos humanos e matérias-primas que necessita, para produzir a quantidade certa de produtos e serviços. Em virtude do crescimento do ambiente competitivo, muitas empresas estão a tentar melhorar a sua eficiência descobrindo e utilizando melhor as competências¹⁰ e capacidades das suas equipas de trabalho. A mudança global da competitividade, está a levar muitas empresas a investir no desenvolvimento das competências das suas forças de trabalho, porque colaboradores bem treinados podem fazer melhor uso das novas tecnologias (George e Jones, 2002).

¹⁰ Capacidade para analisar e diagnosticar uma situação e distinguir entre causa e efeito. Planear e organizar requer um elevado nível de capacidades (George e Jones, 2002).

(ii) **Desenvolver a qualidade:** um novo conceito desenvolvido no Japão e importado para os EUA foi a introdução do conceito Qualidade Total na Gestão (QTG), que envolveu uma nova filosofia de gerir o comportamento nas empresas. Nas empresas com QTG, os colaboradores são frequentemente organizados em equipas ou círculos de qualidade, que lhes dão a responsabilidade contínua de encontrar novas formas para melhorar os seus trabalhos e controlar a qualidade dos produtos que produzem (George e Jones, 2002).

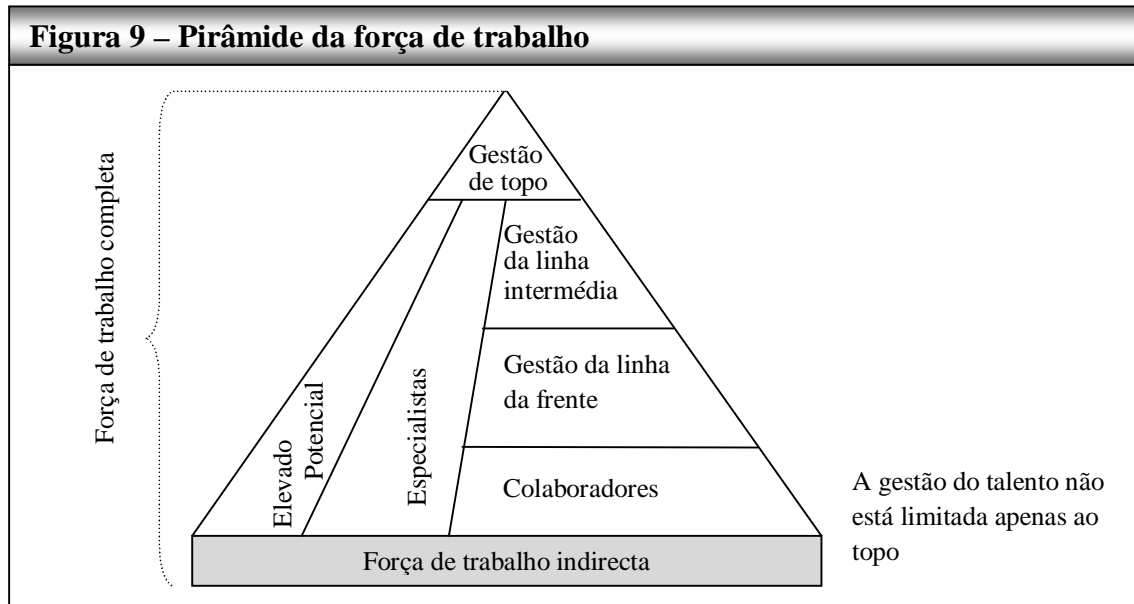
(iii) **Desenvolver a inovação e a criatividade:** a inovação é definida como sendo o processo pelo qual, quando uma nova ideia é desenvolvida para resolver um problema, se torna usual. As ideias para reduzir custos, reorganizar, implementar comunicações ou desenvolver novos produtos, são também inovação. Tradicionalmente a inovação surge em pequenos grupos ou equipas e para encorajá-los, as empresas e os gestores dão o controlo das actividades e respectivos trabalhos, aos próprios elementos dos grupos, desenvolvendo assim uma cultura de empresa com base na recompensa pelo risco assumido pelas equipas (George e Jones, 2002).

(iv) **Desenvolver a sensibilidade às necessidades dos clientes:** as empresas competem para obterem a preferência dos clientes aos seus produtos. Assim, muitas empresas formam os seus colaboradores de modo a que estes se tornem responsáveis pela resposta às necessidades dos clientes. Esta acção é importante para todas as empresas, mas em particular para os serviços das próprias empresas. As empresas com prestação de serviços como bancos e hospitais, para uma elevada qualidade de serviço a um custo razoável, fazem depender inteiramente os seus resultados do comportamento dos seus colaboradores (George e Jones, 2002).

ii. – Competência a todos os níveis da empresa

Deste modo, ainda no âmbito da teoria da estruturação, a investigação hoje preocupa-se com uma vertente diferente, como a que defendem Guthridge *et al.* (2008). Estes investigadores consideram que é do maior interesse que as empresas descubram os profissionais mais competentes (mais talentosos – “*A players*”), através do recrutamento e que os retenham. Para estes investigadores, é duas vezes mais provável que os profissionais de elevada competência consigam melhorar a produtividade, as vendas e

os resultados. Como consequência, defendem que estes profissionais devem merecer uma compensação quarenta por cento superior à média dos restantes profissionais (“*B players*”), nos outros níveis da pirâmide da força de trabalho, conforme apresentado na Figura 9.



Fonte: adaptado de Guthridge, Komm e Lawson (2008:55)

Deste modo, os dirigentes das empresas devem preocupar-se em seleccionar pessoas competentes, para todos os segmentos da pirâmide – Equipas de atendimento, especialistas técnicos, mesmos para as equipas de trabalho de suporte à actividade como as equipas que trabalham com os fornecedores, contratantes e parceiros no negócio. Todos eles são considerados como essenciais para o sucesso, como “*A players*”.

Guthridge, *et al.* (2008), consideram também que se for feita uma aproximação ao interior das equipas de trabalho, estas devem ser pensadas como um conjunto de profissionais competentes e capazes de criar ou apoiar o conhecimento. Neste caso, uma empresa assim constituída assegura que o desempenho das equipas de trabalho gere expectativas de sucesso.

Por outro lado, para Nonaka e Takeuchi (1995) o capital humano é considerado o principal elemento do capital intelectual de uma empresa e a maior fonte de vantagem competitiva sustentável.

Numa perspectiva macroeconómica, o capital humano é considerado o condutor de toda a actividade económica, da competitividade e da prosperidade de um país (OCDE, 1996). Ao nível individual, o capital humano é considerado como uma combinação de vários elementos: herança genética, educação, experiência e atitude perante a vida (Hudson, 1993). O capital humano deve ser combinado com os outros elementos da organização – o capital estrutural e o capital relacional, de modo a criar valor. O capital humano compreende assim, a educação, as capacidades, as competências e as experiências dos indivíduos (Cabrita, 2005).

Neste contexto, Bontis e Fitzenz (2002) encontraram uma correlação entre o compromisso dos colaboradores e o desempenho da respectiva empresa. De acordo com estes investigadores, o sentimento geral dos colaboradores – em função da sua satisfação, compromisso e motivação, influencia de forma significativa a criação e partilha do conhecimento e é um factor determinante na retenção dos colaboradores, resultando um impacto positivo no desempenho das empresas. Deste modo, Guthridge *et al.* (2008) e Quinn *et al.* (1996) defendem que as empresas devem ser capazes de atrair colaboradores qualificados, gerir o intelecto profissional e tornar o conhecimento produtivo (capital intelectual) em valor acrescentado para o cliente.

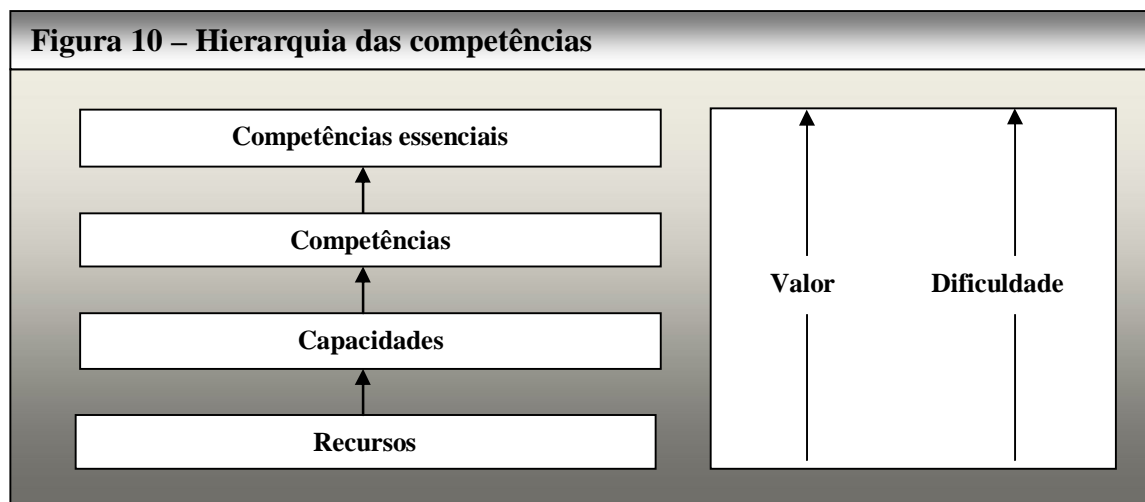
Assim, para Cabrita (2005) no caso específico da banca, o capital humano é fonte de sucesso na actividade dos bancos, a qual assenta fortemente nas relações estáveis e duradoras com os clientes. Isto significa que o desempenho dos bancos depende fortemente dos seus colaboradores, um recurso potencialmente versátil. O desempenho dos colaboradores é assim um factor crítico diferenciador da actividade dos bancos, sendo que a qualidade das relações com os clientes, depende das capacidades dos seus colaboradores perceberem as necessidades dos seus clientes.

iii. – Teoria da competição baseada nas competências

De acordo com Prahalad e Hamel (1994), a TCBC tem origem no conceito de competências essenciais, definidas por estes investigadores como sendo a base da aprendizagem colectiva na empresa, especialmente como coordenar as diversas formas de produção e integração das diferentes tecnologias. Partindo deste conceito de competências essenciais, a TCBC integra as duas perspectivas da teoria da estratégia,

isto é, procura combinar a visão positivista, económica, baseada em conteúdos e liderada por investigadores tendo como referência a Teoria da Organização Industrial e por outro lado, com base numa perspectiva pragmática, baseada em processos cognitivos e que tem como referência a TRC (Leite e Porsse, 2003).

Por outro lado, para Javidan (1998), é essencial saber o significado das competências essenciais e a respectiva hierarquia das competências. A Figura 10 descreve a hierarquia estabelecida.



Fonte: Adaptado de Javidan (1998:62)

Assim, para Javidan (1998), o nível mais baixo da hierarquia das competências essenciais estão os alicerces das competências. Os recursos são elementos base da cadeia de valores da organização. Barney (1991) estabeleceu três grupos de recursos: recursos físicos (como: as infra-estruturas, a localização e os equipamentos); recursos humanos (como: a mão-de-obra, os chefes de equipa, a formação e a experiência); recursos organizacionais (como: a cultura e a reputação). Alguns recursos são tangíveis e físicos como infra-estruturas e equipamentos, outros são intangíveis como a marca.

Contudo, as empresas divergem na maneira como projectam os recursos. É exactamente neste ponto que surge o segundo nível da hierarquia, as capacidades que se referem ao modo como as organizações exploram os recursos. Tais capacidades, consistem numa série de processos e rotinas de negócio que gerem a interacção entre os recursos da empresa. O terceiro nível da hierarquia - as competências, é a função que integra e

coordena as capacidades. As competências geralmente resultam das ligações e integrações entre as capacidades funcionais das Unidades Estratégicas de Negócio (UEN). Finalmente, no nível superior da hierarquia encontram-se as competências essenciais. As competências essenciais atravessam as fronteiras das UEN e resultam da interação entre as diferentes competências das UEN. Por isso, as competências essenciais são um conjunto de competências e conhecimentos disseminados através das áreas de negócio da empresa.

iv. – Metodologia para a gestão de competências essenciais

Uma metodologia para a gestão de competências essenciais, proposta por Prahalad e Hamel (1994), fundamenta-se em cinco tarefas-chave, atribuídas à gestão das competências essenciais (Figura 11).

Desde logo, a primeira tarefa seria o processo de identificação e hierarquização das competências essenciais para uma determinada empresa, como anteriormente foi referido.

A segunda tarefa na gestão das competências essenciais, seria o estabelecimento de uma agenda de aquisição e desenvolvimento de competências. A construção da agenda de competências de uma empresa é determinada principalmente através da arquitectura estratégica. A matriz produto-competência é frequentemente uma ferramenta útil para determinar a aquisição de competências específicas. Esta matriz ajuda a distinguir entre competências existentes e novas competências essenciais, e também entre novos mercados de produtos e mercados existentes, tal como pode-se observar na Figura 11 (Prahalad e Hamel, 1994).

| Figura 11 – Criação de uma agenda de competências essenciais | | |
|---|--|--|
| Novo Competências essenciais | Primeira questão: Quais são as novas competências essenciais, necessárias para construir, projectar e estender a nossa posição nos mercados actuais? | Grandes Oportunidades Quais são as novas competências essenciais que a empresa necessita, para participar nos mercados actuais e nos novos mercados? |
| | Preencher os espaços Quais são as oportunidades para melhorarmos a nossa posição nos mercados existentes, através do desenvolvimento das actuais competências? | Espaços vazios Quais são os novos produtos ou serviços que poderemos criar, no sentido de redistribuir ou recombina as nossas actuais competências? |
| Existente | Existente | Novo |
| | Mercado | |

Fonte: Adaptado de Prahalad e Hamel (1994:491).

A terceira tarefa na gestão das competências essenciais é o desenvolvimento de novas competências essenciais. Desenvolver uma liderança mundial em termos de competências essenciais pode levar anos, por isso requer consistência da organização. Essa consistência depende, em primeiro lugar, da consciência sobre a qual as competências devem ser desenvolvidas e alicerçadas e, em segundo lugar, depende da estabilidade dos grupos responsáveis pela gestão e desenvolvimento das competências.

Afectar as competências essenciais, é a quarta tarefa na gestão das mesmas e é frequentemente necessário para desenvolver as competências essenciais, através dos múltiplos negócios e dentro de novos mercados. Muitas empresas possuem uma variedade de competências essenciais e pessoas com elevadas capacidades. No entanto, não possuem a habilidade para afectar essas pessoas na procura de novas oportunidades de mercado. Deste modo, as empresas que afectam as suas competências internamente – de uma divisão ou UEN para outra – geralmente usufruem de melhores resultados por meio das competências.

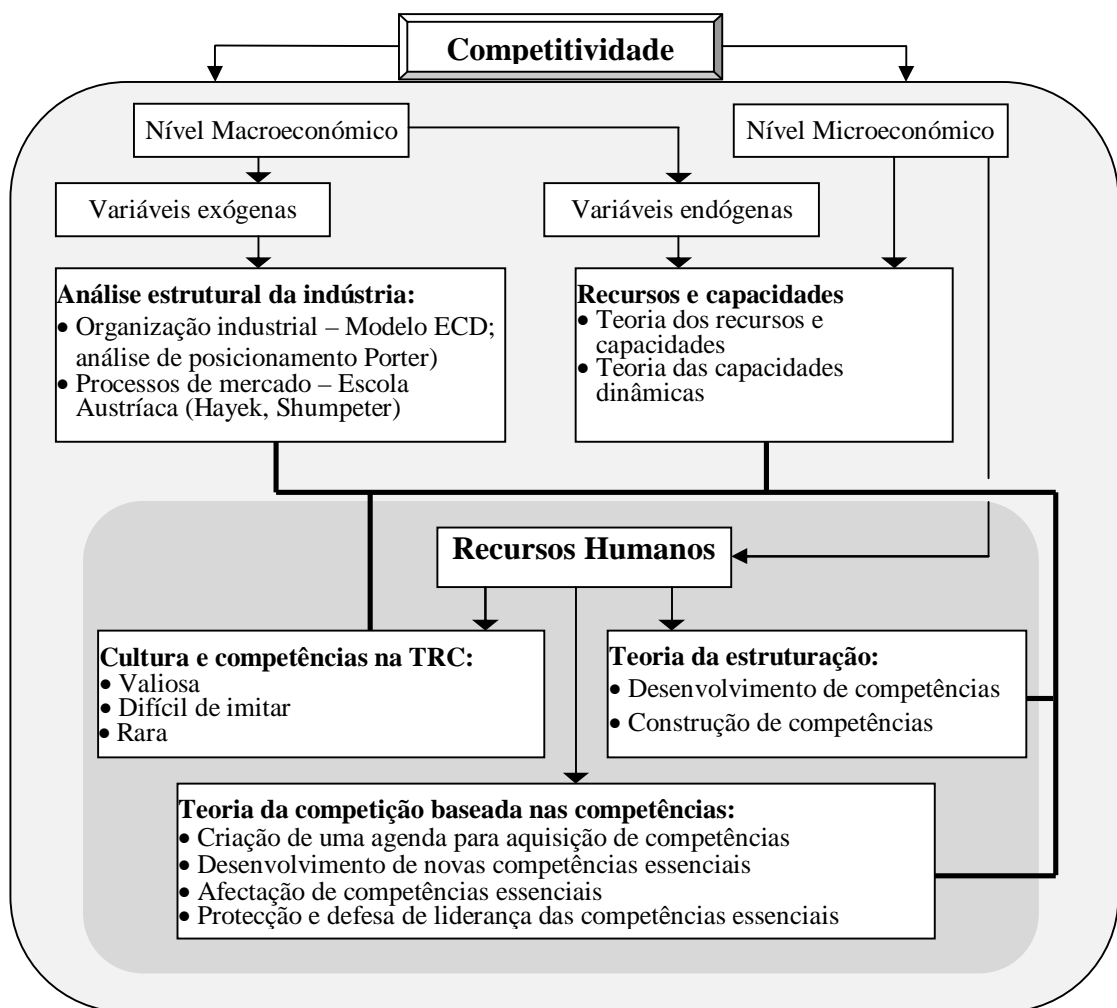
A última tarefa na gestão, é proteger e defender as competências. Para proteger as competências de possíveis erosões, os principais gestores devem estar constantemente alertas e verificar a saúde dessas competências. Os gestores precisam de realizar reuniões (revisão de competências) cujos objectivos sejam o nível de investimento, planos para o fortalecimento das habilidades e tecnologias, o impacto de alianças e subcontratação.

Neste contexto, seguidamente apresenta-se o modelo de investigação adoptado, como instrumento de suporte à investigação empírica.

4 - MODELO DE INVESTIGAÇÃO ADOPTADO

Com a revisão da literatura que se efectuou nos capítulos anteriores e face aos propósitos da presente investigação, é possível agora (Figura 12) adoptar um modelo de investigação com base nos diferentes instrumentos de análise da competitividade.

Figura 12 – Modelo de competitividade adoptado



Fonte: elaboração própria

De salientar que no Capítulo 3 referiu-se que, por iniciativa própria, recorreu-se à integração das teorias da estruturação e da competição baseada nas competências procurando-se assim, reforçar a análise das variáveis microeconómicas, associadas ao nível do estudo do capital humano das empresas. A partir daqui, obteve-se assim o modelo teórico definitivo da competitividade, apresentado na Figura 12, passando então à validação empírica do respectivo modelo conforme se segue na segunda parte da investigação.

PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

5 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Relativamente à metodologia de investigação, Minayo (1994) considera a investigação, como uma actividade básica das ciências na sua procura pela descoberta da realidade. Para Lakatos e Marconi (1996), a especificação da metodologia da investigação é a que abrange maior número de itens, pois responde a um só tempo, às questões: como?, com que?, onde? e quanto?

Minayo (1994) afirma que o método é a alma da teoria, é a articulação entre conteúdos, pensamentos e existência. A metodologia permite a conexão entre a teoria e a prática, entre a reflexão e a acção. A metodologia deve dispor de um instrumental claro, coerente, elaborado, capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática. Já Gil (1999) considera que a investigação tem um carácter pragmático, visto que é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objectivo fundamental da investigação é descobrir respostas para problemas, mediante o emprego do procedimento científico. Por outro lado, Demo (2000) considera que a investigação caracteriza-se por uma atitude de interrogação sistemática, crítica e criativa ou o diálogo crítico permanente com a realidade sem sentido teórico e prático.

Desde logo, importa referir que a base teórica contém princípios, métodos e pressupostos subjacentes à sua natural evolução (Smith *et al.*, 2002). O problema é que os métodos implícitos e desenvolvidos estão no centro da discussão histórica entre Barney Glaser¹¹ e Anselm Strauss¹². No essencial, a discussão entre estes dois investigadores é que Glaser acredita que os investigadores devem começar sem pressuposições e permitir que as ideias emergjam dos dados, enquanto que Strauss recomenda a familiarização dos investigadores com a teoria existente e o uso estruturado de alguns mecanismos e processos que façam sentido no tratamento dos dados (Smith *et al.*, 2002). O ponto de vista de Strauss assume que a existência de pressuposições é inevitável. Esta visão faz uma aproximação à ciência social

¹¹ Barney G. Glaser, sociologista americano é um dos fundadores da *Grounded Theory* (in <http://www.groundedtheory.com/bio.html>, acedido em 2008-03-23).

¹² Anselm Strauss, sociologista americano conhecido como co-fundador da *Grounded Theory* (in <http://www.ucsf.edu/anselmstrauss/>, acedido em 2008-03-23).

positivista¹³, que assume que se deve começar a investigação com a teoria ou hipóteses, acerca dos fenómenos naturais do mundo, e depois saltar para os dados que confirmam ou não a teoria. A desvantagem deste método está no facto da contribuição final da investigação, chegar à confirmação do que já é conhecido (Smith *et al.*, 2002).

Identificadas as bases teóricas que nos propusemos investigar, seguidamente apresenta-se o tipo de investigação adoptado.

5.1 – Tipo de investigação

Vergara (1998) defende que o método de investigação pode ser quantitativo (do tipo *survey*, experimentação, etc.) ou qualitativo (estudos de caso, *focus group*, etc.). Ambos os métodos podem ser combinados.

É possível ainda classificar a investigação em relação a dois aspectos: quanto aos objectivos e quanto aos procedimentos adoptados. Quanto aos objectivos, a investigação pode ser exploratória, descritiva e explicativa (Vergara, 1998; Santos, 2000). A investigação exploratória é quase sempre feita com o levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam ou trabalham no ramo, consultas à *web*, etc. A investigação descritiva procura compreender e descrever as características de uma determinada situação ou fenómeno. A investigação explicativa procura identificar e conhecer as práticas de gestão adoptadas, para melhor compreender o tema a investigar. Numa investigação desta natureza, torna-se mais difícil avaliar a qualidade da investigação, pois não existe um consenso quanto aos critérios a ter em conta na fase de avaliação (Yin, 1989). Por outro lado, a validade da investigação consiste na capacidade de organizar os materiais numa estrutura que seja aceitável, mas também que as técnicas utilizadas, contenham explicação pormenorizada das técnicas e métodos utilizados, de modo a que os resultados possam ser aceites quer pelo autor quer por terceiros (Jick, 1979). A finalidade da investigação está em descobrir respostas para questões, mediante

¹³ O método geral do positivismo de Augusto Conte (filósofo, matemático Francês) consiste na observação dos fenómenos, subordinando a imaginação à observação (ou seja: mantém-se a imaginação). Associa uma interpretação das ciências e uma classificação do conhecimento a uma ética humana (in Rigotto e Silva, 2007).

a aplicação de métodos científicos. Ainda que as respostas obtidas através dos métodos aplicados não sejam fidedignas, tais métodos são os únicos que podem oferecer resultados satisfatórios ou de total êxito (Selltiz *et al.*, 1987).

Assim, através da análise das várias teorias entretanto abordadas, podemos constatar que a competitividade não está apenas relacionada com números, indicadores económicos e financeiros, mas também com outros factores menos mensuráveis como sejam, a cultura das empresas e dos grupos, e as forças externas às empresas – clientes, fornecedores, concorrentes, governos e acaso.

Deste modo, a presente investigação pretende ser:

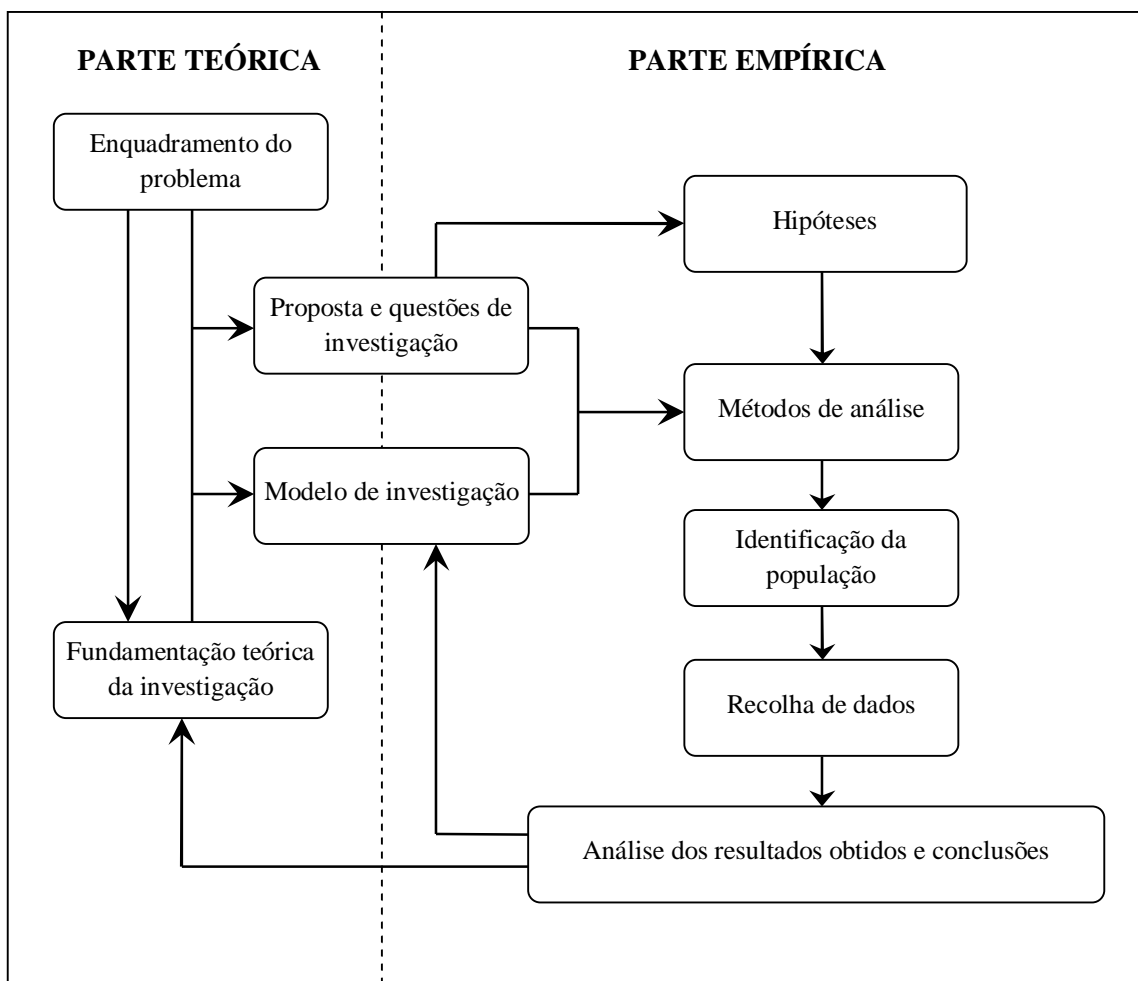
- i. Empírica, porque procura analisar situações, acontecimentos, avaliar diversos aspectos, dimensões e componentes do fenómeno a investigar (Sampieri *et al.*, 2000);
- ii. Exploratória, porque há pouco conhecimento acumulado sobre as práticas de gestão adoptadas pelas instituições financeiras portuguesas e o seu grau de competitividade. Também se considera ser de carácter exploratório, uma vez que foi feito um levantamento do referencial teórico – fonte primária, acerca dos determinantes competitivos internos e externos às empresas, além das teorias que abordam a cultura e as competências ao nível interno das empresas, através de consultas bibliográficas (livros e jornais da especialidade) e sítios da *Web* de carácter científico (bibliotecas on-line),
- iii. Descritiva, na medida em que procura-se compreender e descrever as características de uma determinada situação ou fenómeno;
- iv. Explicativa, porque procura-se identificar e conhecer as práticas de gestão adoptadas nas agências bancárias, para melhor compreender o tema em investigação;
- v. Finalmente, quanto á natureza das variáveis estudadas, podem ser classificadas como quantitativa e qualitativa uma vez que procura descobrir, compreender e classificar a relação entre um conjunto de variáveis relacionadas com as práticas de gestão adoptadas nas agências bancárias estudadas, recorrendo à técnica de questionário.

Neste contexto, seguidamente elabora-se o desenho da investigação ilustrativo da metodologia seguida.

5.2 – Desenho da investigação

Segundo Sampieri *et al.* (2000), a investigação é um trabalho que requer muito cuidado e rigor e por isso, a necessidade de se definir um caminho ou uma metodologia para a sua execução. Na perspectiva daqueles investigadores, só assim é possível produzir conhecimento e resolver problemas práticos. Para tal, a investigação tem que ser definida passo a passo, começando por identificar e fazer o desenho da investigação que se pretende efectuar, conforme apresentado na Figura 13.

Figura 13 - Desenho da Investigação



A opção por este tipo de metodologia deveu-se sobretudo às vantagens atribuídas à utilização do questionário, nomeadamente a descoberta de novas dimensões, modos de funcionamento e distribuição dos fenómenos, a possibilidade de se testar muita teoria (Babbie, 1973 citado por Filippini, 1997).

Por outro lado, segundo Lakatos e Marconi (1996) a metodologia orientada para a obtenção de dados através de questionário, permite ao investigador: (i) trabalhar um maior número de observações em simultâneo; (ii) abranger uma área geográfica mais ampla; (iii) economizar tempo, viagens e obter um grande número de dados; (iv) maior liberdade e confidencialidade nas respostas, em virtude do anonimato; (v) diminuir o risco de distorção em virtude da ausência do investigador no momento da recolha dos dados; (vi) obter respostas que materialmente seriam inacessíveis; (vii) obter mais uniformização da avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.

Contudo, não obstante as vantagens enumeradas à metodologia que usa o questionário como instrumento de recolha de dados, também são reconhecidas algumas limitações ao método Lakatos e Marconi (1996), desde logo: (i) possibilidade de reduzida percentagem de resposta aos questionários; (ii) grande número de perguntas sem resposta; (iii) exige um universo mais homogéneo; (iv) o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos os questionários, torna difícil o controlo e a verificação.

Assim, em qualquer método seguido há prós e contras e está presente o risco inerente a todo o processo de investigação.

5.3 – Elaboração de questionário

Conforme já referido, no ponto 5.1 – Tipo de investigação, o método escolhido para a recolha de dados foi por questionários, dirigidos aos diversos colaboradores das agências bancárias CGD dos distritos de Castelo Branco e Guarda.

Para a elaboração do questionário, que consta no anexo C e que serviu de suporte à obtenção das informações necessárias à presente investigação, seguiu-se o questionário já utilizado por Cabrita (2005) uma vez que vai ao encontro dos objectivos deste estudo, que pretende efectuar um levantamento dos factores ou determinantes do desempenho

das equipas de trabalho e das variáveis que influenciam a competitividade das agências bancárias. Por outro lado, também se adaptou o questionário aos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2007), relativos à avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.

Em termos gerais, o questionário utilizado encontra-se estruturado em quatro partes. Uma primeira parte, com um grupo de questões que se referem à obtenção de informação quanto ao posicionamento das agências bancárias relativamente ao mercado (macro). Uma segunda parte, com o intuito de se obter informação quanto a aspectos inerentes às agências bancárias (micro). Uma terceira parte, no sentido de obtermos informação quanto à dimensão RH das agências bancárias (micro). E finalmente, uma quarta parte para obtenção de informação relativa à direcção comercial, categoria profissional, experiência profissional, habilitações literárias, idade e sexo dos inquiridos. Nas respostas à primeira, segunda e terceira partes, pretendeu-se obter a percepção dos inquiridos quanto às questões colocadas no questionário. Na quarta parte do questionário, os inquiridos respondem a questões objectivas conforme referido.

Relativamente às questões presentes no questionário, estas enquadram-se sobretudo em duas características: questões fechadas de múltipla escolha, cujas respostas obedecem a uma grelha de escala previamente escolhida e questões abertas, onde os inquiridos não têm limitações específicas colocando a sua resposta livremente. Relativamente ao tipo de escala, optou-se por utilizar a escala de Likert, também designada por verbal com ordenação (Reis e Moreira, 1993), que permite ao inquirido a afirmação da respectiva opinião, em termos crescentes ou decrescentes. Assim, em termos gerais o tipo de escala predominante no questionário é a de Likert para valores de 1 a 7. Adoptou-se ainda: 1) a escala nominal, que serve para identificar a pertença ou não pertença a uma categoria, para obtermos respostas dos inquiridos quanto à DC, Categoria profissional e Sexo; 2) a escala ordinal, que pode ser utilizada para medir uma determinada característica que não apenas identifica a pertença a uma classe, mas também pressupõe que as diferentes classes estão ordenadas sob um determinado ranking (Reis e Moreira, 1993), para obter-se as resposta dos inquiridos, referente às habilitações literárias e idade e; 3) a escala métrica de razão ou rácio, que para além de ser possível ordenar os indivíduos, também pode ser feita uma quantificação das diferenças entre eles (Reis e Moreira, 1993), o que

permite assim, obter-se as respostas dos inquiridos referentes aos anos de experiência na actividade.

Optou-se por este tipo de escala, por um lado, por ter sido utilizada no questionário de Cabrita (2005) e por outro lado, por permitir que as respostas sejam bastante mais normais no seu comportamento de distribuição de frequências, devido ao facto de ser uma escala equilibrada (Reis e Moreira, 1993).

Após a elaboração da primeira versão do questionário, de modo a fazer a primeira apreciação do mesmo, procedeu-se a um pré-teste. Com o pré-teste, pretendeu-se testar a clareza das questões e do seu significado, a existência ou não de perguntas desnecessárias (Lakatos e Marconi 1996) e também para obter algumas sugestões de melhoria do mesmo.

Assim, após pequenas adequações das questões propostas no questionário que suscitaram dúvidas no pré-teste, procedeu-se ao envio dos questionários por correio ao cuidado dos respectivos gerentes das agências bancárias da CGD, nos Distritos de Castelo Branco e Guarda. Conjuntamente com os questionários, também foi enviada uma carta (anexo B) onde explicou-se os objectivos da investigação, da sua importância para um maior conhecimento científico da realidade competitiva das agências bancárias e da importância da obtenção de respostas para a conclusão bem sucedida da investigação.

Por outro lado, como o questionário foi enviado a agências bancárias do banco CGD onde também sou gerente, durante o prazo dado para a obtenção das respostas aos questionários, foram feitos dois apelos à resposta através de mensagens por *email*. Os resultados dos apelos foram positivos, resultando numa taxa de resposta muito aceitável, conforme teremos oportunidade de observar seguidamente.

5.4 - Amostra

Conforme já foi referido, o objecto deste estudo, são as agências da CGD localizadas nos Distritos de Castelo Branco e Guarda. Esta opção, por um lado, tem que ver com limitações temporais que foram colocadas no âmbito do Mestrado em Gestão onde se enquadra este trabalho, e com a maior facilidade em obter respostas aos questionários

em tempo útil. Por outro lado, as referidas agências bancárias localizam-se na Região Centro do País, abrangendo uma diversidade de agências bancárias, como as dos concelhos de Belmonte, Penamacor, Covilhã, Fundão, Oleiros, Castelo Branco, Idanha-a-Nova, Vila Velha de Ródão, Proença-a-Nova, Sertã e Vila de Rei (Distrito de Castelo Branco) e Aguiar da Beira, Trancoso, Meda, Figueira de Castelo Rodrigo, Pinhel, Almeida, Celorico da Beira, Guarda, Fornos de Algodres, Sabugal, Gouveia, Seia e Manteigas (Distrito da Guarda), abrangendo um universo de 20 agências bancárias CGD em cada distrito (total de 40 agências bancárias) com um total de 327 colaboradores com diversas funções.

Deste modo, foram enviados 327 questionários, tendo-se obtido 164 respostas válidas e 3 não válidas (questionários incompletos), o que perfaz uma taxa de resposta de 50,20%. Em termos de Direcção Comercial (DC), observamos que 57,3% das respostas provêm da DC de Castelo Branco e 42,7% da DC Guarda, conforme apresentado na Tabela 8.

| Tabela 8 - Respostas por DC | | | | |
|------------------------------------|------------------|----------------|--------------------|-------------|
| | Nº. Respostas | % Respostas | % Resp. Válidas | % Acumulada |
| DCPR C Branco | 94 | 57,3 | 57,3 | 57,3 |
| DCPR Guarda | 70 | 42,7 | 42,7 | 100,0 |
| Total | 164 | 100,0 | 100,0 | |

Assim, conforme podemos observar as percentagens de respostas são muito representativas em ambas as DC. Este índice de respostas supõe, para um nível de confiança de 95%, um erro amostral de 7,58% (Malhota, 1993).

De um modo sumário, apresenta-se na Tabela 9 as principais características da amostra objecto deste estudo.

Tabela 9 – Principais características da amostra

| | |
|----------------------------------|--|
| Área geográfica | Distritos de Castelo Branco e Guarda |
| Sector | Banca comercial |
| Unidade de análise | Agências bancárias CGD |
| Recolha de dados | Inquérito por questionário |
| Taxa de resposta e erro amostral | 327 Questionários enviados 164 Questionários válidos 3 Questionários não válidos Taxa de resposta: 50,20% Erro amostral máximo (para p=q=0,5 e um nível de confiança de 95%) ¹⁴ : 7,58% |
| Data da realização do inquérito | Maior 2008 |

Com base na amostra obtida e considerando os objectivos da investigação apresentados em 1.2, passaremos de seguida à formulação das hipóteses de investigação.

5.5 – Hipóteses para resposta à primeira questão de investigação

Considerando os objectivos a atingir com este estudo e as questões de investigação propostas no ponto 1.2.2 – questões específicas da investigação, levantam-se diferentes hipóteses de investigação para responder às questões propostas, como veremos a seguir.

Assim, para caracterizar os inquiridos e as agência bancárias e, para responder à primeira e segunda questões da investigação - qual a percepção que demonstram os inquiridos, relativamente aos factores ou determinantes da competitividade, face ao elevado nível competitivo das agências bancárias? e que variáveis influenciam a competitividade das agências bancárias? respectivamente, seguidamente, na Tabela 10 (com origem no anexo A), apresentam-se os factores ou determinantes da competitividade considerados.

¹⁴ Todos os estudos por amostragem têm desvios em relação aos valores reais do universo. Esses desvios podem arrumar-se em dois grandes grupos: erro amostral e erro não amostral. O primeiro é mensurável e varia na ordem inversa da dimensão da amostra ou subamostra em análise. O segundo, não mensurável, advém de factores como perguntas mal desenhadas, entrevistas mal aplicadas ou erros de introdução dos dados. A forma sintética para o cálculo da margem de erro amostral máxima, para um intervalo de confiança de 95%, é a seguinte: Erro amostral= $e=Z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{p * q}{n} \times 100}$ com n a corresponder à amostra do subgrupo em análise (Malhotra, 1993).

Tabela 10 – Factores ou determinantes da competitividade

| Variáveis | Factores ou determinantes (indicadores) |
|---|--|
| Cadeia de Valores | - Importância das actividades de apoio e primárias |
| Informação sobre o sector | - Valores tradicionais do banco |
| Eficiência | - Agência bancária burocrática - Serviço (atendimento) de valor acrescentado positivo |
| Heterogeneidade de recursos | - Qualidade dos colaboradores no sector bancário |
| Informação | - Esforço dispendido na resposta aos clientes |
| <i>Layout</i> | - <i>Layout</i> da agência bancária desadequado |
| Processos de decisão e acções de gestão | - Hierarquia perfeitamente definida |
| Metas (objectivos) | - Colaboradores atingem os objectivos |
| Avaliação | - Avaliação de desempenho de RH |
| Seleccção | - Seleccção de RH |
| Competências | - Criação e desenvolvimento de novas competências |
| Formação | - Habilitações literárias |
| Execução de tarefas/funções | - Trabalho de qualidade |
| A acção dos indivíduos | - Constante solicitação de gerente pela equipa |
| Gestão da Agência | - Planificação das actividades dos RH |
| Sistema de incentivos | - Sistema de incentivos |
| Motivação | - Gestores motivados |

Assim, a resposta à primeira questão de investigação, passa pela análise estatística das respostas fornecidas pelos inquiridos, gerando-se também as seguintes hipóteses de investigação, centradas nas boas práticas, relação com os clientes e nos produtos, conforme seguidamente se apresenta.

5.5.1 - Hipóteses centradas nas boas práticas

H0_{1,1}: O trabalho de qualidade influencia positivamente a competitividade das agências bancárias, ao nível do desenvolvimento de ideias para novos negócios.

H0_{1,2}: O trabalho de qualidade influencia positivamente a competitividade das agências bancárias, ao nível da organização das actividades de trabalho.

H0_{1.3}: A constante solicitação do gerente pela equipa, influencia negativamente a competitividade das agências bancárias, ao nível da organização das actividades de trabalho.

5.5.2 - Hipóteses centradas na relação com os clientes

H0_{1.4}: A qualidade dos colaboradores do sector bancário, influencia positivamente a competitividade das agências bancárias ao nível da preferência dos clientes.

H0_{1.5}: O esforço dispendido na resposta aos clientes influencia positivamente a competitividade das agências bancárias, ao nível da preferência dos clientes.

5.5.3 – Hipótese centrada nos produtos

H0_{1.6}: A cadeia de valores (actividades de apoio e primárias) influencia positivamente a competitividade das agências bancárias, ao nível da taxa de sucesso no lançamento de novos produtos no mercado.

5.6 - Hipóteses para resposta à segunda questão de investigação

Por outro lado, para responder à segunda questão de investigação – que variáveis influenciam a competitividade das agências bancárias?, de acordo com a revisão de literatura, definiram-se os factores ou determinantes críticos da competitividade das agências bancárias, conforme apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 – Factores ou determinantes críticos da competitividade

| | Variáveis | Indicadores |
|--|-----------------------------------|---|
| Competitividade das agências bancárias | Boas Práticas | - Gestão líder no desenvolvimento de ideias para novos negócios - Redução do tempo por operação - Organização das actividades de trabalho |
| | Produtos | - Taxa de sucesso no lançamento de novos produtos - Produtos diferenciados dos concorrentes - Resposta às campanhas dos concorrentes |
| | Relação com Clientes | - Preferência dos clientes - Satisfação dos Clientes |
| | Eficiência das agências bancárias | - Custo de operação |

Assim, com o objectivo de se obter resposta à segunda questão de investigação, são formuladas cinco hipóteses de investigação, centradas na DC e no capital humano.

5.6.1 - Hipótese centrada na DC

H0_{2,1}: A competitividade das agências bancárias difere de acordo com a Direcção Comercial (DC) a que os inquiridos pertencem. Neste caso, a variável considerada é a DC.

5.6.2 - Hipóteses centradas no capital humano

Considera-se no teste de hipóteses centradas no capital humano, as seguintes variáveis: avaliação de desempenho, planificação das actividades de RH, o sistema de incentivos e a motivação dos gestores (gerentes).

H0_{2,2}: A competitividade das agências bancárias difere de acordo com a avaliação de desempenho;

H0_{2,3}: A competitividade das agências bancárias difere de acordo com a planificação das actividades dos RH;

H0_{2,4}: A competitividade das agências bancárias difere de acordo com os sistemas de incentivos;

H0_{2,5}: A competitividade das agências bancárias difere de acordo com a motivação dos gestores (gerentes).

Assim no seguimento do presente estudo, tratar-se-á estatisticamente as respostas a cada uma das hipóteses levantadas, registando-se os respectivos resultados encontrados, conforme capítulo seguinte.

6 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A componente empírica deste trabalho serve o propósito de testar as hipóteses formuladas no modelo teórico adoptado. Neste sentido, são apresentados neste capítulo, os resultados dos vários tratamentos estatísticos desenvolvidos, com o objectivo de encontrar respostas para as questões levantadas nesta investigação. Para tal, especificar-se-á os métodos estatísticos utilizados, seguindo-se a caracterização dos inquiridos e das agências bancárias, os factores ou determinantes da competitividade, face ao elevado nível competitivo das agências bancárias e por fim, as variáveis que influenciam a competitividade das agências bancária.

6.1 – Métodos estatísticos utilizados

Para se entender a análise e interpretação de dados, é útil estabelecer dois outros conceitos – estatística descritiva e inferência estatística. No primeiro conceito, procura-se sintetizar e representar de uma forma compreensível a informação contida num conjunto de dados. Esta tarefa, que adquire grande importância sobretudo quando o volume de dados for significativo, materializa-se na construção de tabelas, gráficos ou cálculo de medidas que representem convenientemente a informação contida nos dados (Guimarães e Cabral, 1997). Já o objectivo da inferência estatística é mais ambicioso e os métodos e técnicas requeridos são mais sofisticados, uma vez que com base na análise de um conjunto limitado de dados (amostra), pretende caracterizar-se o todo a partir do qual foram obtidos (população) (Guimarães e Cabral, 1997).

Assim, o tratamento estatístico utilizado é apresentado sequencialmente, pela ordem das hipóteses entretanto levantadas e já referidas. Deste modo, relativamente ao tratamento estatísticos das hipóteses levantadas para responder à primeira questão de investigação, recorreu-se à estatística descritiva através de medidas de localização e dispersão. Também se utilizará o teste de hipóteses, recorrendo à estatística descritiva analisando o coeficiente de correlação de postos de Spearman como medida de correlação não-paramétrica, uma vez que os testes efectuados não permitem estabelecer uma relação de linearidade entre as variáveis em estudo, nem a distribuição da amostra é normal, conforme se pode observar no anexo D - Teste de Kolmogorov-Smirnov, onde os valores do nível de significância se observam todos iguais a zero (<0.05).

Assim, a opção pela observação dos valores através do coeficiente de Spearman, resulta de poder-se estabelecer a relação entre duas variáveis, sem fazer nenhuma suposições sobre a distribuição de frequências das variáveis. Isto é, ao contrário do coeficiente de correlação de Pearson, não requer a suposição que a relação entre as variáveis é linear, nem requer que as variáveis sejam medidas em intervalo de classe (Guimarães e Cabral, 1997).

Relativamente à análise estatística das hipóteses levantadas para responder à segunda questão de investigação, aplicar-se-á o teste de Kruskal-Wallis uma vez que as variáveis são apresentadas em escala de Likert ou de rácio e não se encontram reunidos os pressupostos da normalidade na distribuição (Pestana e Gageiro, 2005), conforme já foi referido.

Para se proceder aos tratamentos estatísticos descritos anteriormente, recorreu-se ao *package* estatístico SPSS V.15.0.0 (*Statistical Package for Social Science*).

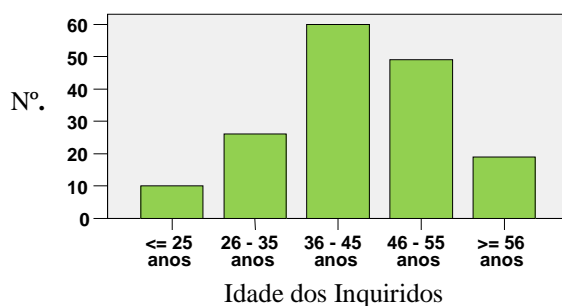
Neste sentido, far-se-á uma breve caracterização dos inquiridos que participaram no inquérito e das respectivas agências bancárias, considerando-se as respostas obtidas nos questionários.

6.2 – Caracterização dos inquiridos

Referente à caracterização dos inquiridos que responderam ao questionário, recorrendo à estatística descritiva, verifica-se que em termos de idade, 10 inquiridos (6.1%)

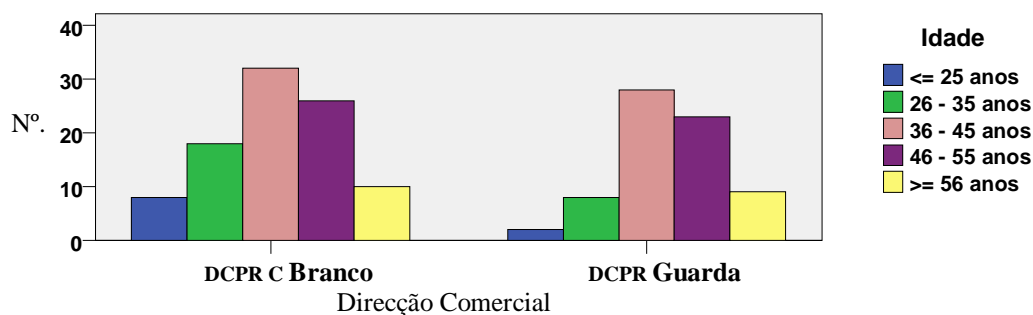
encontram-se no escalão ≤ 25 anos, 26 inquiridos (15.9%) encontram-se no escalão entre 26-35 anos, 60 inquiridos (36.5%) encontram-se no escalão entre 36-45 anos, 49 inquiridos (29.9%) encontram-se no escalão entre 46-55 anos e 19 inquiridos (11.6%) encontram-se no escalão ≥ 56 anos de idade, conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Perfil dos inquiridos por Idades



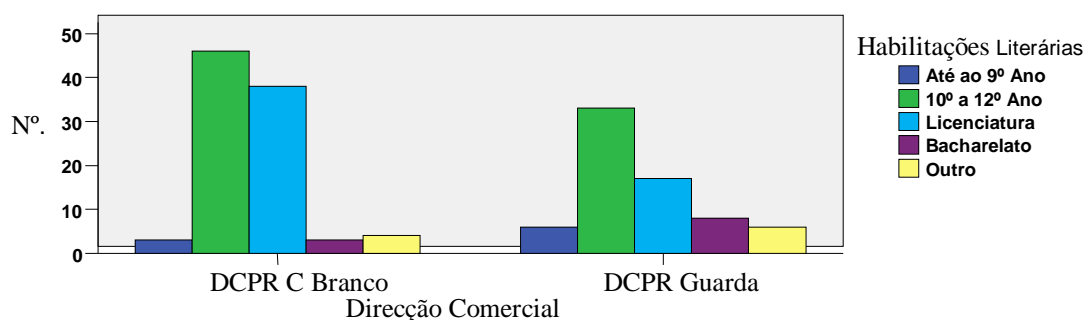
Por outro lado, se considerarmos as DC em separado, observa-se que em ambas as DC, o perfil de idades dos inquiridos que responderam ao questionário situa-se em maior número no escalão de idades 36 - 45 anos, conforme apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Perfil das Idades dos inquiridos por DC



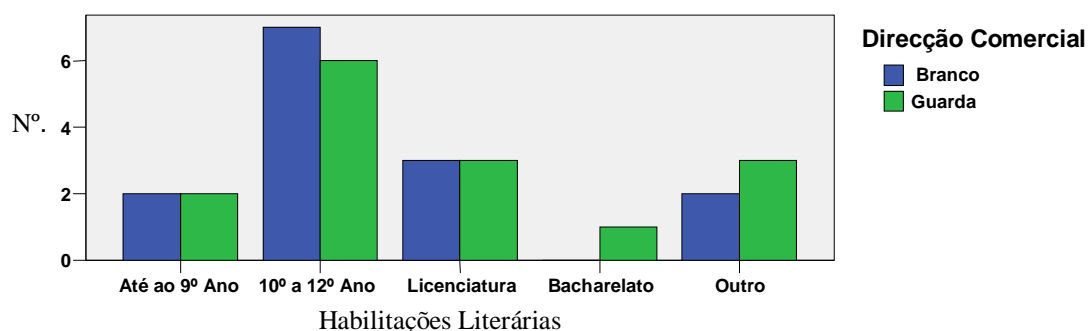
Considerando a análise do ponto de vista das habilitações literárias, observa-se que em ambas as DC, a maioria dos inquiridos que responderam ao questionário apresentam a escolaridade do escalão 10º-12º ano, seguido pelo escalão licenciatura e restantes, conforme apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Perfil da escolaridade dos inquiridos por DC



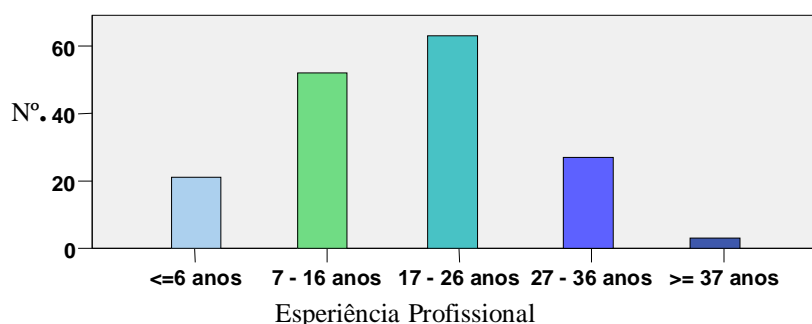
Relativamente ao perfil de escolaridade dos gerentes inquiridos que responderam ao questionário, observa-se que a maioria pertence ao escalão 10º-12º ano de escolaridade, seguido do escalão licenciatura e até ao 9º ano de escolaridade. De salientar que em ambas as DC, destaca-se ainda um grupo de inquiridos que apresenta um outro nível de formação, por não se encontrar nos escalões *standards* do questionário, conforme apresentado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Perfil escolaridade gerentes por DC



Relativamente ao perfil de experiência profissional dos inquiridos que responderam ao questionário, observa-se que nos grupos mais representados, 52 inquiridos têm entre 7-16 anos de experiência profissional e 63 têm entre 17-26 anos seguindo-se os restantes grupos, conforme apresentado no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Perfil experiência profissional



6.3 – Caracterização das agências bancárias

Relativamente à caracterização das agências bancárias onde decorreu o inquérito, recorrendo à estatística descritiva, procurar-se-á observar qual é a percepção dos inquiridos quanto a alguns factores ou determinantes da competitividade.

Assim, em relação à dimensão mercado questionou-se se os valores tradicionais do banco são reconhecidos pelo mercado. A percepção dos inquiridos revela que os valores tradicionais do banco – segurança, solidez e confiança, são reconhecidos pelo mercado, como factores ou determinantes importantes no ambiente competitivo bancário. Assim, 4,3% das respostas foram 4 – não concordo nem discordo, 46,3% das respostas está entre 5- concordo e 6 - concordo ligeiramente e 49,4% das respostas são 7 - concordo totalmente, conforme pode observar-se na Tabela 12.

Tabela 12 - Valores tradicionais do banco

| Respostas | Frequência | % | % Acumulada |
|-----------|------------|-------|-------------|
| 4 | 7 | 4,3 | 4,3 |
| 5 | 15 | 9,1 | 13,4 |
| 6 | 61 | 37,2 | 50,6 |
| 7 | 81 | 49,4 | 100,0 |
| Total | 164 | 100,0 | |

Por outro lado, relativamente à percepção dos inquiridos em relação à importância na prestação de um serviço (atendimento) de valor acrescentado positivo, as respostas obtidas revelam que 45,1% estão entre 2 – discordo e 5 – concordo ligeiramente, 38,4% são 6 – concordo e 16,5% são 7 – concordo totalmente conforme pode observar-se na

Tabela 13. A distribuição das respostas, remete para Freire (1997), que afirma que a qualidade do serviço, traduzida na cortesia, rapidez de atendimento ou adequação da informação prestada, é crítica na medida em que a banca de retalho é ainda um negócio com um forte componente de relacionamento.

Tabela 13 - Serviço (atendimento) de valor acrescentado positivo

| Respostas | Frequência | % | % Acumulada |
|-----------|------------|-------|-------------|
| 2 | 3 | 1,8 | 1,8 |
| 3 | 11 | 6,7 | 8,5 |
| 4 | 17 | 10,4 | 18,9 |
| 5 | 43 | 26,2 | 45,1 |
| 6 | 63 | 38,4 | 83,5 |
| 7 | 27 | 16,5 | 100,0 |
| Total | 164 | 100,0 | |

Outro factor ou determinante da competitividade questionado junto dos inquiridos, foi acerca do *layout* das agências bancárias se mostrar desactualizado. A percepção dos inquiridos, indica que 21,3% das respostas são 4 - não concordo nem discordo, sendo que 66,5% das respostas são entre 1 – discordo totalmente e 4 – não concordo nem discordo. No entanto, 33,5% das respostas são mais favoráveis ao facto do *layout* das suas agências se encontrar desactualizado, já que os inquiridos deram respostas entre 5- concordo ligeiramente e 7 – concordo totalmente, conforme apresentado na Tabela 14.

Tabela 14 - *Layout* da agência bancária desactualizado

| Respostas | Frequência | % | % Acumulada |
|-----------|------------|-------|-------------|
| 1 | 10 | 6,1 | 6,1 |
| 2 | 32 | 19,5 | 25,6 |
| 3 | 32 | 19,5 | 45,1 |
| 4 | 35 | 21,3 | 66,5 |
| 5 | 24 | 14,6 | 81,1 |
| 6 | 24 | 14,6 | 95,7 |
| 7 | 7 | 4,3 | 100,0 |
| Total | 164 | 100,0 | |

Já relativamente ao processo hierárquico nas agências bancárias, questão central na TCD de Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece e Winter (2007), a percepção dos inquiridos gerentes é clara, com 48,3% das respostas 6 – concordo e 31% de respostas 7 – concordo totalmente. Ainda assim, obtiveram-se 20,7% de respostas entre 4 – não concordo nem discordo e 5 – concordo ligeiramente, conforme

apresentado na Tabela 15. A média das respostas situa-se em 6,03 indicando um nível de concordância apreciável.

Tabela 15 - Hierarquia perfeitamente definida

| Respostas | Frequência | % | % Acumulada |
|-----------|------------|-------|-------------|
| 4 | 2 | 6,9 | 6,9 |
| 5 | 4 | 13,8 | 20,7 |
| 6 | 14 | 48,3 | 69,0 |
| 7 | 9 | 31,0 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | |

Em relação à percepção que os inquiridos têm sobre se a respectiva agência é um “pesadelo burocrático”, observa-se que a maioria das respostas revela um nível de discordância considerável, já que 65,3% das respostas estão entre 1 – discordo totalmente e 3 – discordo ligeiramente, sendo que a maioria das respostas (28,7%) corresponde à resposta 2 - discordo, conforme apresentado na Tabela 16.

Tabela 16 - Agência bancária burocrática

| Respostas | Frequência | % | % Acumulada |
|-----------|------------|-------|-------------|
| 1 | 31 | 18,9 | 18,9 |
| 2 | 47 | 28,7 | 47,6 |
| 3 | 29 | 17,7 | 65,3 |
| 4 | 26 | 15,9 | 81,2 |
| 5 | 23 | 14,0 | 95,1 |
| 6 | 8 | 4,9 | 100,0 |
| Total | 164 | 100,0 | |

Já relativamente à questão colocada aos gerentes inquiridos, sobre se os colaboradores atingem os objectivos comerciais fixados para a equipa, as respostas evidenciam que 44,8% dos gerentes responderam com a resposta 6 – concordo, sendo que 27,6% das respostas estão entre 3 – discordo ligeiramente e 4 – não concordo nem discordo. Contudo, 27,6% dos gerentes inquiridos responderam com a resposta 6 – concordo, conforme se constata na Tabela 17.

Tabela 17 – Colaboradores atingem objectivos comerciais

| Respostas | Frequência | % | % Acumulada |
|-----------|------------|-------|-------------|
| 3 | 4 | 13,8 | 13,8 |
| 4 | 4 | 13,8 | 27,6 |
| 5 | 8 | 27,6 | 55,2 |
| 6 | 13 | 44,8 | 100,0 |
| Total | 29 | 100,0 | |

Por outro lado, para Guthridge, *et al.* (2008), é do maior interesse que as empresas descubram os profissionais mais competentes através do recrutamento, uma vez que consideram ser duas vezes mais provável que tais profissionais sejam capazes de melhorar a produtividade, as vendas e os resultados. Neste contexto, foram questionados os inquiridos acerca da existência no banco de procedimentos de selecção e avaliação dos RH quando do recrutamento, tendo-se obtido os resultados em síntese na Tabela 18.

Tabela 18 - Selecção de RH

| Respostas | Frequência | % | % Acumulada |
|-----------|------------|-------|-------------|
| 1 | 5 | 3,0 | 3,0 |
| 2 | 7 | 4,3 | 7,3 |
| 3 | 13 | 7,9 | 15,2 |
| 4 | 32 | 19,5 | 34,8 |
| 5 | 42 | 25,6 | 60,4 |
| 6 | 56 | 34,1 | 94,5 |
| 7 | 9 | 5,5 | 100,0 |
| Total | 164 | 100,0 | |

Observa-se assim, que a percepção dos inquiridos corresponde à importância que Guthridge *et al.* (2008) dão ao assunto da selecção dos RH, uma vez que 59,7% das respostas são 5 – concordo ligeiramente e 6 - concordo, com o facto da selecção e avaliação dos RH ser criteriosa.

Os inquiridos também foram questionados, sobre se a gestão de topo apoiava os colaboradores, através de uma constante actualização das suas competências essenciais e de formação, sempre que os próprios colaboradores sentissem que tal era necessário, tal como defendem Prahalad e Hamel (1994). Efectivamente, as respostas obtidas

confirmam que existe a percepção que a gestão de topo se preocupa com o desenvolvimento de competências essenciais e de formação dos respectivos colaboradores, conforme apresentado na Tabela 19. Observa-se que 66,4% das respostas estão entre 5 – concordo ligeiramente e 6 – concordo. A média das respostas situa-se nos 5,13.

Tabela 19 - Criação e desenvolvimento de novas competências

| Respostas | Frequência | % | % Acumulada |
|------------------|-------------------|----------|--------------------|
| 2 | 7 | 4,3 | 4,3 |
| 3 | 11 | 6,7 | 11,0 |
| 4 | 24 | 14,6 | 25,6 |
| 5 | 46 | 28,0 | 53,7 |
| 6 | 63 | 38,4 | 92,1 |
| 7 | 13 | 7,9 | 100,0 |
| Total | 164 | 100,0 | |

6.4 - Factores ou determinantes da competitividade, face ao elevado nível competitivo das agências bancárias

Para resposta à primeira questão de investigação - qual a percepção que demonstram os inquiridos, relativamente aos factores ou determinantes da competitividade, face ao elevado nível competitivo das agências bancárias?, decidiu recorrer-se ao teste de hipóteses apresentado no ponto 5.5 - Hipóteses para resposta à primeira questão de investigação, através da análise do coeficiente de correlação de postos de Spearman, como medida de correlação não-paramétrica, conforme também apresentado no ponto 6.1 – Métodos estatísticos utilizados.

Deste modo, no âmbito da estatística descritiva, pretende-se estabelecer correlações parciais entre variáveis, no sentido de revelar se algumas variáveis aumentam, diminuem ou eliminam a relação entre as duas variáveis iniciais. Para tal utilizar-se-á o Ró de Spearman uma vez que não estamos a tratar dados normais, (Pestana e Gageiro, 2005).

Também com o objectivo de encontrar resposta para a primeira questão da investigação, foram formuladas as seguintes hipóteses centradas, no nível das boas práticas, relação

com os clientes e produtos, apresentando-se de seguida as respectivas conclusões dos testes estatísticos:

- i. Hipótese centrada nas boas práticas - $H_{0,1}$: O trabalho de qualidade influencia positivamente a competitividade das agências bancárias ao nível do desenvolvimento de ideias para novos negócios.

Referiu-se no ponto 6.1 – métodos estatísticos utilizados, que se recorreria ao coeficiente de correlação de postos de Spearman, para descrever a relação entre duas variáveis, sem fazer nenhuma suposição sobre a distribuição de frequências das variáveis. Ao contrário do coeficiente de correlação de Pearson, o estudo através do coeficiente de correlação de Spearman, não requer a suposição que a relação entre as variáveis é linear, nem requer que as variáveis sejam medidas em intervalo de classe. A análise correlacional indica a relação entre duas variáveis e os valores sempre serão sempre entre +1 e -1. O sinal indica a direcção se a correlação é positiva ou negativa, o tamanho da variável indica a força da correlação. Considera-se que 0.70 para mais ou para menos, indica uma forte correlação. E entre 0.30 a 0.7 positivo ou negativo, indica correlação moderada. De 0 a 0.30 fraca correlação (Guimarães e Cabral, 1997). Deste modo, o resultado do teste para $H_{0,1}$ é o que se apresenta na Tabela 20.

Tabela 20 - Resultados da Correlação de Spearman para $H_{0,1}$

| Trabalho de qualidade * Desenvolvimento de ideias para novos negócios | Valor | Significância |
|---|-------|---------------|
| Correlação de Spearman (C-S) | 0,624 | 0,000 |

Assim, verifica-se que efectivamente em relação às boas práticas, o trabalho de qualidade influencia positivamente a competitividade das agências bancárias, ao nível do desenvolvimento de ideias para novos negócios, embora de modo moderado já que o valor do C-S tem o valor de 0.624 para um nível de significância inferior a 5%. Deste modo, não se rejeita $H_{0,1}$.

- ii. Hipótese centrada nas boas práticas - **H0_{1,2}**: O trabalho de qualidade influencia positivamente a competitividade das agências bancárias ao nível da organização das actividades de trabalho.

Relativamente à hipótese H0_{1,2}, ao nível das boas práticas, o teste efectuado demonstra existir uma forte influência positiva entre o trabalho de qualidade e a organização das actividades de trabalho nas agências bancárias, já que o valor do C-S é superior a 0,7 para um nível de significância inferior a 5%, conforme se pode observar na Tabela 21.

Tabela 21 - Resultados da Correlação de Spearman para H0_{1,2}

| Trabalho de qualidade * Organização das actividades de trabalho | Valor | Significância |
|---|-------|---------------|
| Correlação de Spearman (C-S) | 0,723 | 0,000 |

Assim, face aos valores observados não se rejeita a hipótese nula H0_{1,2}.

- iii. Hipótese centrada nas boas práticas - **H0_{1,3}**: A constante solicitação do gerente pela equipa, influencia negativamente a competitividade das agências bancárias, ao nível da organização das actividades de trabalho.

A presente hipótese surge no âmbito da questão colocada, no sentido de obter a percepção dos colaboradores gerentes, sobre se o facto de serem constantemente intervenientes na actividade diária das agências bancárias, teria ou não influência sobre a organização das actividades de trabalho nas agências bancárias.

Efectivamente os resultados do teste estatístico de C-S, demonstram que existe uma fraca influência negativa sobre a competitividade das agências bancárias, ao nível da organização das actividades de trabalho, uma vez que para um nível de significância inferior a 5%, para o C-S obtém-se o valor de -0,143, conforme pode observar-se na Tabela 22. Ainda assim, não se rejeita a hipótese H0_{1,3}.

Tabela 22 - Resultados da Correlação de Spearman para H0_{1,3}

| A constante solicitação do gerente pela equipa * Organização das actividades de trabalho | Valor | Significância |
|--|--------|---------------|
| Correlação de Spearman (C-S) | -0,143 | 0,459 |

- iv. Hipótese centrada na relação com os clientes - **H0_{1.4}**: A qualidade dos colaboradores do sector bancário, influencia positivamente a competitividade das agências bancárias ao nível da preferência dos clientes.

Colocou-se a hipótese H0_{1.4}, pela importância que a mesma encerra quer no contexto da motivação dos próprios colaboradores, quer no que representa para o desempenho das empresas e da satisfação dos clientes. Guthridge *et al.* (2008) e Quinn *et al.* (1996) defendem que as empresas devem ser capazes de atrair os melhores colaboradores, no sentido de produzirem valor acrescentado para a empresa (através de uma correcta gestão do intelecto profissional) e para o cliente.

Assim, o resultado estatístico, apresentado na Tabela 23, demonstra que existem de facto uma influência positiva (moderada) uma vez que para um nível de significância inferior a 5%, obteve-se um valor de C-S de 0,479. Deste modo, observa-se conformidade com o que defendem os investigadores Guthridge *et al.* (2008) logo, não se rejeita a hipótese H0_{1.4}.

Tabela 23 - Resultados da Correlação de Spearman para H0_{1.4}

| A qualidade dos colaboradores do sector bancário * preferência dos clientes | Valor | Significância |
|---|-------|---------------|
| Correlação de Spearman (C-S) | 0,479 | 0,009 |

- v. Hipótese centrada na relação com os clientes - **H0_{1.5}**: O esforço dispendido na resposta aos clientes influencia positivamente a competitividade das agências bancárias ao nível da preferência dos clientes.

Por outro lado, tentou-se também conhecer qual a percepção dos inquiridos, quanto à influência na competitividade das agência bancárias, derivada da boa respostas às solicitações (serviços e venda de produtos) dos clientes bancários. Para Cabrita (2005), o desempenho dos colaboradores é um factor crítico diferenciador da actividade dos

bancos sendo que a qualidade das relações com os clientes, depende das capacidades dos colaboradores perceberem as necessidades dos seus clientes.

De facto, observando-se os resultados do teste, verifica-se que para um nível de significância inferior a 5%, obteve-se um valor de C-S de 0,319 de onde se pode concluir que as respostas às solicitações dos clientes (serviços e venda de produtos), influenciam de forma moderada, a preferência dos clientes, conforme apresentado na Tabela 24. Neste caso, também não rejeitamos a hipótese $H_{0,5}$.

Tabela 24 - Resultados da Correlação de Spearman para $H_{0,5}$

| Resposta aos clientes * Preferência dos clientes | Valor | Significância |
|--|-------|---------------|
| Correlação de Spearman (C-S) | 0,319 | 0,000 |

- vi. Hipótese centrada nos produtos - $H_{0,6}$: A cadeia de valores influencia positivamente a competitividade das agências bancárias ao nível da taxa de sucesso no lançamento de novos produtos no mercado.

Tal como referido no ponto 3.11 – gestão de recursos e competências (*Teoria da competição baseada nas competências*), para Barney (1991) os recursos são elementos base da cadeia de valores da organização, dividindo-os em três grupos: recursos físicos, humanos e organizacionais. Alguns recursos são tangíveis e físicos como infra-estruturas e equipamentos, outros são intangíveis como a marca. No entanto, todos os recursos são da maior importância e as empresas divergem na maneira como projectam os recursos, com implicações directas no respectivo desempenho. Por outro lado, a vantagem competitiva tem a sua origem nas diferentes actividades (ponto 3.7 – cadeia de valores), que uma empresa executa na produção, no marketing, na distribuição e no suporte do seu produto (Porter, 1985).

Deste modo, procurou-se saber através dos inquiridos, até que ponto a cadeia de valores de uma organização influencia a competitividade ao nível da colocação de novos produtos no mercado.

Do tratamento estatístico que se efectuou, concluiu-se que para um nível de significância inferior a 5%, obteve-se um valor de C-S de 0,349 de onde se pode concluir que a cadeia de valores influencia positivamente (moderadamente) a taxa de sucesso no lançamento de novos produtos, conforme apresentado na Tabela 25. Conclui-se assim que não se rejeita $H_{01.6}$.

Tabela 25 – Resultados da Correlação de Spearman para $H_{01.6}$

| Cadeia de valores * Taxa de sucesso no lançamento de novos produtos no mercado | Valor | Significância |
|--|-------|---------------|
| Correlação de Spearman (C-S) | 0,349 | 0,000 |

Concluindo a análise dos testes às hipóteses formuladas para resposta à primeira questão de investigação, apresenta-se na Tabela 26 os resultados obtidos.

Tabela 26 – Resultados das hipóteses – primeira questão de investigação

| Hipótese | Descrição | Resultado |
|------------|---|-----------------------|
| $H_{01.1}$ | O trabalho de qualidade influencia positivamente a competitividade das agências bancárias ao nível do desenvolvimento de ideias para novos negócios | Não se rejeita |
| $H_{01.2}$ | O trabalho de qualidade influencia positivamente a competitividade das agências bancárias ao nível da organização das actividades de trabalho | Não se rejeita |
| $H_{01.3}$ | A constante solicitação do gerente pela equipa, influencia negativamente a competitividade das agências bancárias ao nível da organização das actividades de trabalho | Não se rejeita |
| $H_{01.4}$ | A qualidade dos colaboradores do sector bancário, influencia positivamente a competitividade das agências bancárias ao nível da preferência dos clientes | Não se rejeita |
| $H_{01.5}$ | O esforço dispendido na resposta aos clientes influencia positivamente a competitividade das agências bancárias ao nível da preferência dos clientes | Não se rejeita |
| $H_{01.6}$ | A importância da cadeia de valores influencia positivamente a competitividade das agências bancárias ao nível da taxa de sucesso no lançamento de novos produtos no mercado | Não se rejeita |

Uma vez tratados estatisticamente os dados que procuram dar resposta à primeira questão de investigação, passa-se agora a tratar individualmente as hipóteses criadas com o objectivo de dar resposta à segunda questão de investigação.

6.5 – Variáveis que influenciam a competitividade das agências bancárias

Para dar resposta à segunda questão de investigação - que variáveis influenciam a competitividade das agências bancárias?, utilizar-se-á o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis uma vez que a amostra não segue os pressupostos de normalidade da distribuição dos resíduos e de homogeneidade da sua variância, conforme já foi referido. Este teste verifica se as distribuições têm o mesmo parâmetro de localização (Guimarães e Cabral, 1997).

Relativamente às hipóteses formuladas com o intuito de obtermos resposta à segunda questão de investigação, seguidamente apresentar-se-á os resultado e observações ao teste de Kruskal-Wallis, pela mesma ordem e com referência às seguintes hipóteses:

- i. **H_{02,1}**: A competitividade das agências bancárias difere de acordo com a DC a que os inquiridos pertencem.

Com base nos resultados do teste de Kruskal-Wallis, verifica-se que os factores ou determinantes críticos da competitividade que apresentam um nível de significância inferior a 5% e por isso, indiciam existir influência conforme o tipo de DC, são os seguintes: (1) Desenvolvimento de ideias para novos negócios; (2) Organização das actividades de trabalho e (3) Satisfação dos Clientes, conforme apresentado na Tabela 27.

Tabela 27 – Resultados Kruskal-Wallis Test - H_{02,1}

| Factores ou determinantes críticos | Qui Quadrado | Sig. |
|---|--------------|--------|
| Desenvolvimento de ideias para novos negócios | 5,771 | 0,016* |
| Redução do tempo por operação | 1,086 | 0,297 |
| Organização das actividades de trabalho | 7,549 | 0,006* |
| Taxa de sucesso no lançamento de novos produtos | 0,292 | 0,589 |
| Produtos diferenciados dos concorrentes | 0,197 | 0,657 |
| Resposta às campanhas dos concorrentes | 2,600 | 0,107 |
| Preferência dos clientes versus/concorrência | 0,144 | 0,705 |
| Satisfação dos Clientes | 7,097 | 0,008* |
| Custo de operação | 0,168 | 0,682 |

(*) Significante a um nível de significância de 5%

Deste modo, atendendo ao pequeno número de factores ou determinantes que demonstram influência derivada do tipo de DC, é legítimo concluir que provavelmente a

competitividade das agências bancárias não difere consoante a variável tipo de DC. Neste caso, rejeita-se $H_{0,1}$.

- ii. **$H_{0,2}$** : A competitividade das agências bancárias difere de acordo com a avaliação de desempenho.

Relativamente à presente hipótese, observamos que para um nível de significância inferior a 5%, os factores ou determinantes críticos da competitividade das agências bancárias, que evidenciam influência derivada do tipo de avaliação obtida pelos inquiridos, são os seguintes: (1) Desenvolvimento de ideias para novos negócios; (2) Organização das actividades de trabalho; (3) Resposta às campanhas dos concorrentes; (4) Preferência dos clientes versus/concorrência; e (5) Satisfação dos Clientes. Mas se considerarmos um nível de significância inferior a 10%, para além dos anteriores factores ou determinantes, também observa-se existir influência derivada do tipo de avaliação obtida pelos inquiridos, relativamente aos seguintes factores ou determinantes: Taxa de sucesso no lançamento de novos produtos e Custo de operação, conforme podemos observar na Tabela 28.

Tabela 28 – Resultados Kruskal-Wallis Test - $H_{0,2}$

| Factores ou determinantes críticos | Qui Quadrado | Sig. |
|---|---------------------|-------------|
| Desenvolvimento de ideias para novos negócios | 52,966 | 0,000* |
| Redução do tempo por operação | 7,439 | 0,282 |
| Organização das actividades de trabalho | 40,795 | 0,000* |
| Taxa de sucesso no lançamento de novos produtos | 10,653 | 0,100** |
| Produtos diferenciados dos concorrentes | 6,794 | 0,340 |
| Resposta às campanhas dos concorrentes | 43,625 | 0,000* |
| Preferência dos clientes versus/concorrência | 13,410 | 0,037* |
| Satisfação dos Clientes | 16,544 | 0,011* |
| Custo de operação | 12,085 | 0,060** |

(*) Significante a um nível de significância de 5%

(**) Significante a um nível de significância de 10%

Deste modo, é legítimo considerar-se não rejeitar a hipótese $H_{0,2}$ ou seja, a competitividade das agências bancárias difere de acordo com a variável avaliação de desempenho dos colaboradores bancários.

- iii. **H0_{2,3}**: A competitividade das agências bancárias difere de acordo com a planificação das actividades dos RH.

Relativamente à hipótese H0_{2,3}, observamos que para um nível de significância inferior a 5%, os factores ou determinantes críticos da competitividade das agências bancárias, que evidenciam influência derivada da planificação das actividades dos RH, são os seguintes: (1) Desenvolvimento de ideias para novos negócios; (2) Organização das actividades de trabalho; (3) Taxa de sucesso no lançamento de novos produtos; (4) Resposta às campanhas dos concorrentes; (5) Preferência dos clientes versus/concorrência; no entanto, se considerar um nível de significância inferior a 10%, também se observa que o factor redução do tempo por operação, evidencia influência derivada do tipo de planificação das actividades dos RH, conforme pode-se observar na Tabela 29.

Tabela 29 – Resultados Kruskal-Wallis Test - H0_{2,3}

| Factores ou determinantes críticos | Qui Quadrado | Sig. |
|---|---------------------|-------------|
| Desenvolvimento de ideias para novos negócios | 32,119 | 0,000* |
| Redução do tempo por operação | 10,663 | 0,058** |
| Organização das actividades de trabalho | 32,499 | 0,000* |
| Taxa de sucesso no lançamento de novos produtos | 11,617 | 0,040* |
| Produtos diferenciados dos concorrentes | 4,082 | 0,538 |
| Resposta às campanhas dos concorrentes | 19,354 | 0,002* |
| Preferência dos clientes versus/concorrência | 19,810 | 0,001* |
| Satisfação dos Clientes | 6,186 | 0,289 |
| Custo de operação | 8,263 | 0,142 |

(*) Significante a um nível de significância de 5%

(**) Significante a um nível de significância de 10%

Deste modo, com segurança admite-se não rejeitar a hipótese H0_{2,3} ou seja, a competitividade das agências bancárias difere de acordo com a variável planificação das actividades dos RH.

- iv. **H0_{2,4}**: A competitividade das agências bancárias difere de acordo com os sistemas de incentivos.

Relativamente à hipótese H0_{2,4}, de acordo com os dados que observamos na Tabela 30, e considerando um nível de significância inferior a 5%, os factores ou determinantes

críticos da competitividade das agências bancárias, que evidenciam influência derivada dos sistemas de incentivos, são os seguintes: (1) Desenvolvimento de ideias para novos negócios; (2) Organização das actividades de trabalho; (3) Produtos diferenciados dos concorrentes; (4) Resposta às campanhas dos concorrentes; (5) Preferência dos clientes versus/concorrência; (6) Satisfação dos Clientes. Mas se consideramos um nível de significância inferior a 10%, também os factores redução do tempo por operação, taxa de sucesso no lançamento de novos produtos e custo de operação, evidenciam influência relacionada com os sistemas de incentivos das agências bancárias, uma vez que se obtém níveis de significância inferior a 10%, conforme também se pode observar na seguinte Tabela 30.

Tabela 30 – Resultados Kruskal-Wallis Test - $H_{0,4}$

| Factores ou determinantes críticos | Qui Quadrado | Sig. |
|---|---------------------|-------------|
| Desenvolvimento de ideias para novos negócios | 38,608 | 0,000* |
| Redução do tempo por operação | 11,178 | 0,083** |
| Organização das actividades de trabalho | 33,736 | 0,000* |
| Taxa de sucesso no lançamento de novos produtos | 12,357 | 0,054** |
| Produtos diferenciados dos concorrentes | 16,089 | 0,013* |
| Resposta às campanhas dos concorrentes | 26,178 | 0,000* |
| Preferência dos clientes versus/concorrência | 19,802 | 0,003* |
| Satisfação dos Clientes | 22,970 | 0,001* |
| Custo de operação | 10,840 | 0,093** |

(*) Significante a um nível de significância de 5%

(**) Significante a um nível de significância de 10%

Concluindo, podemos afirmar que não se rejeita a hipótese $H_{0,4}$ isto é, que a competitividade das agências bancárias difere de acordo com a variável sistemas de incentivos.

- v. **$H_{0,5}$** : A de competitividade das agências bancárias difere de acordo com a motivação dos gestores (gerentes).

Finalmente, em relação à hipótese $H_{0,5}$, observamos através do teste de Kruskal-Wallis que, considerando um nível de significância inferior a 5%, os factores ou determinantes críticos da competitividade das agências bancárias, que evidenciam influência derivada da motivação dos gestores (gerentes) são os seguintes: (1) Desenvolvimento de ideias para novos negócios; (2) Redução do tempo por operação; (3) Organização das

actividades de trabalho; (4) Taxa de sucesso no lançamento de novos produtos; (5) Resposta às campanhas dos concorrentes; (6) Preferência dos clientes versus/concorrência; (7) Satisfação dos Clientes; e (8) Custo de operação, conforme apresentado na Tabela 31.

Tabela 31 – Resultados Kruskal-Wallis Test - $H_{0,5}$

| Factores ou determinantes críticos | Qui Quadrado | Sig. |
|---|--------------|--------|
| Desenvolvimento de ideias para novos negócios | 31,383 | 0,000* |
| Redução do tempo por operação | 18,403 | 0,005* |
| Organização das actividades de trabalho | 32,873 | 0,000* |
| Taxa de sucesso no lançamento de novos produtos | 23,773 | 0,001* |
| Produtos diferenciados dos concorrentes | 5,899 | 0,435 |
| Resposta às campanhas dos concorrentes | 29,170 | 0,000* |
| Preferência dos clientes versus/concorrência | 14,656 | 0,023* |
| Satisfação dos Clientes | 21,340 | 0,002* |
| Custo de operação | 18,135 | 0,006* |

(*) Significante a um nível de significância de 5%

Assim, relativamente à hipótese $H_{0,5}$, a competitividade das agências bancárias difere de acordo com a variável motivação dos gestores (gerentes), com legitimidade pode-se afirmar que não se rejeita a hipótese proposta.

Concluindo a análise dos testes às hipóteses formuladas para resposta à segunda questão de investigação, apresenta-se na Tabela 32 os resultados obtidos.

Tabela 32 – Resultados das hipóteses – segunda questão investigação

| Hipótese | Descrição | Resultado |
|-----------|---|-----------------------|
| $H_{0,1}$ | A competitividade das agências bancárias difere de acordo com a DC a que os inquiridos pertencem | Rejeita-se |
| $H_{0,2}$ | A competitividade das agências bancárias difere de acordo com a avaliação de desempenho | Não se rejeita |
| $H_{0,3}$ | A competitividade das agências bancárias difere de acordo com a planificação das actividades dos RH | Não se rejeita |
| $H_{0,4}$ | A competitividade das agências bancárias difere de acordo com o sistema de incentivos | Não se rejeita |
| $H_{0,5}$ | A competitividade das agências bancárias difere de acordo com a motivação dos gestores (gerentes) | Não se rejeita |

No capítulo seguinte, far-se-á a conclusão do trabalho de investigação que se desenvolveu até aqui.

PARTE III - CONSIDERAÇÕES FINAIS

7 – CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO

Após a elaboração do trabalho de revisão de literatura, recolha, tratamento dos dados e respectiva discussão de resultados, apresentar-se-á de seguida, as conclusões gerais, as limitações e as sugestões para futuras investigações.

7.1 – Conclusões gerais limitações e recomendações da investigação

Através da revisão da literatura determinou-se o modelo de investigação a adoptar e a testar empiricamente, de forma a obter-se resposta às questões de investigação inicialmente propostas.

Objectivamente, procurou-se não seguir um modelo de investigação baseado na observação de dados quantitativos secundários reais, como grande parte dos trabalhos de investigação que se encontrou mas sim, trabalhar dados quantitativos primários obtidos com base na percepção dos inquiridos, acerca dos factores ou determinantes críticos da competitividade das agências bancárias.

As organizações empresariais, em particular os bancos, atravessam um período de grande instabilidade e competitividade, que as obrigam a grandes transformações, quer ao nível da gestão interna quer ao nível dos produtos e serviços que prestam.

As instituições financeiras que querem permanecer e cresce no mercado têm de estar preparadas para os elevados níveis competitivos, mostrando-se capazes de apresentarem factores diferenciadores dos restantes concorrentes. Por outro lado, ao definir-se a vantagem competitiva, está-se também a aceitar a existência de uma possível desvantagem competitiva (ou vantagem competitiva negativa), que tem de ser conhecida pelas organizações.

Entender o processo de evolução e crescimento das empresas e ser capaz de prever as mudanças torna-se hoje fundamental, porque o custo de reagir aumenta quando a necessidade de mudar se torna mais evidente e, a empresa que age primeiro que as outras, naturalmente poderá obter vantagem competitiva sobre as restantes empresas.

Assim, as considerações que se faz a seguir têm um carácter holístico, não se pretende apontar opiniões conclusivas sobre as questões abordadas e os resultados encontrados. Pelo contrário, pretende-se indicar alguns caminhos de observação a partir do que foi exposto.

Deste modo, em relação à primeira questão de investigação - qual a percepção que demonstram os inquiridos, relativamente aos factores ou determinantes da competitividade, face ao elevado nível competitivo das agências bancárias?, confirma-se que em relação às boas práticas: o trabalho de qualidade influencia positivamente a competitividade das agências bancárias ao nível do desenvolvimento de ideias para novos negócios e da organização das actividades de trabalho. Confirma-se que a constante solicitação do gerente pela equipa, influencia negativamente (de modo moderado) a competitividade das agências bancárias ao nível da organização das actividades de trabalho. Na relação com os clientes, a qualidade dos colaboradores do sector bancário e o esforço dispendido na resposta às solicitações dos clientes, influenciam positivamente o nível de competitividade das agências bancárias ao nível da preferência dos clientes. Por fim, a cadeia de valores (actividades de apoio e primárias), influencia positivamente a competitividade das agências bancárias ao nível da taxa de sucesso no lançamento de novos produtos no mercado.

Assim, o contexto da percepção dos inquiridos relativamente ao trabalho de qualidade confere com a perspectiva de Porter (1990), que refere a importância para o sucesso das indústrias, quando as práticas administrativas e de organização são mais ajustadas às fontes de vantagem competitiva. Também como foi referido na revisão da literatura, uma empresa que procura obter uma vantagem competitiva tem de ter a capacidade de superar os competidores ou as outras empresas que têm produtos e serviços semelhantes, através da perseguição dos seguintes objectivos: (i) desenvolver a eficiência; (ii) desenvolver a qualidade; (iii) desenvolver a inovação e a criatividade e (iv) desenvolver a sensibilidade às necessidades dos clientes, perspectivas estas, que conferem com os resultados obtidos com base na percepção dos inquiridos.

Por outro lado, confirma-se que o capital humano é fonte de sucesso na actividade dos bancos, a qual assenta fortemente nas relações estáveis e duradoras com os clientes. Logo, o desempenho dos bancos depende fortemente dos seus colaboradores. O

desempenho dos colaboradores é assim um factor crítico diferenciador da actividade dos bancos, sendo que a qualidade das relações com os clientes, depende das capacidades dos seus colaboradores perceberem as necessidades dos seus clientes.

Fica assim também demonstrado, através da percepção dos inquiridos, que o capital humano tem influência sobre a competitividade das agências bancárias ao nível das boas práticas, da relação com os clientes e do lançamento de novos produtos no mercado.

Relativamente à segunda questão de investigação - que variáveis influenciam a competitividade das agências bancárias?, para as hipóteses criadas no sentido de obtermos resposta para esta questão e de acordo com a percepção dos inquiridos, observou-se que: i) a competitividade das agências bancárias não difere entre as DC; ii) A competitividade das agências bancárias difere de acordo com a avaliação de desempenho; iii) a competitividade das agências bancárias difere de acordo com a planificação das actividades dos RH; iv) a competitividade das agências bancárias difere de acordo com o sistema de incentivos; e v) a competitividade das agências bancárias difere de acordo com a motivação dos respectivos gestores (gerentes).

De facto, os resultados obtidos no teste da hipótese $H_{02.1}$ – A competitividade das agências bancárias difere de acordo com a DC a que os inquiridos pertencem, dado tratar-se de um universo amostral, cuja identidade económica e sociocultural não é muito dispare, poderá conferir a inexistência de níveis diferentes de competitividade entre as agências bancárias das direcções comerciais de Castelo Branco e Guarda. Estes resultados conferem a perspectiva de Freire (1997), já que este investigador, os clientes particulares e empresariais ainda são poucos sofisticados, a pequena dimensão do mercado e o reduzido grau de afirmação internacional da economia portuguesa, nomeadamente dos clientes empresariais que só recentemente começaram a prosseguir uma orientação internacional mais activa, não beneficia a competitividade dos bancos nacionais.

Por outro lado, as restantes hipóteses criadas no âmbito da obtenção de respostas para a segunda questão de investigação, conferem a importância que hoje é atribuída ao capital humano das empresas. Conforme já foi referido, o capital humano é considerado o

principal elemento do capital intelectual de uma empresa e a maior fonte de vantagem competitiva sustentável. As equipas de trabalho, estas devem ser pensadas como um conjunto de profissionais competentes e capazes de criar ou apoiar o conhecimento. Neste caso, uma empresa assim constituída assegura que o desempenho das equipas de trabalho gere expectativas de sucesso. Naturalmente, estas expectativas acabam por resultar em avaliações de desempenho superiores, sistemas de incentivo a condizer e pessoas mais motivadas, desde logo, equipas mais competitivas uma vez que estes factores ou determinantes têm influência directa da competitividade das agências bancárias, conforme acaba-se de demonstrar.

Qualquer estudo tem inevitavelmente limitações que variam dependentemente das escolhas feitas, ao longo do trabalho de investigação quer sejam voluntárias, quer sejam involuntárias. De um modo geral, indicam-se as seguintes limitações: i) apesar da grande representação amostral, o facto da recolha de informação ter sido efectuada num número restrito de agências bancárias e ii) eventual imparcialidade por parte dos inquiridos, uma vez que responderam a um inquérito autorizado pela administração do banco.

Concluindo, seguidamente apresentam-se algumas recomendações para trabalhos futuros de investigação, que consistem em indicações de ordem prática, de intervenções na natureza ou na sociedade, de acordo com as conclusões da como sejam:

- i. A continuidade do estudo em função do dinamismo do mercado em busca de outras possíveis explicações em termos da competitividade;
- ii. A aplicação da presente metodologia, em novos trabalhos de investigação mas para um âmbito de instituições financeiras mais alargado e diverso;
- iii. O alargamento do estudo às micro e pequenas empresas de outros sectores de actividade;
- iv. Eventualmente, também seria interessante, a conjugação de dados quantitativos e qualitativos, em futuras investigações desta natureza.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1984): “How to Select a Business Strategy”, *California Management Review*, Vol. 26, nº. 3, p. 167.

Allen, M. G. (1978): “Strategic planning with a competitive focus”, *The McKinsey Quarterly*, Vol. 1, nº.1, pp. 2-13.

Alvesson, M.; Willmott, H. (1996): *Making sense of management: a critical introduction*, Sage Publication, Londres.

Andrews, K. R. (1971): *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood.

Ansoff, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, Penguin, Harmondsworth.

Bain, J. S. (1968): *Industrial Organisation*, 2ª Edição, John Wiley e Sons, New York.

Banco de Portugal (2003): “O sistema bancário português: Evolução e comparação internacional”, *Boletim Económico Trimestral*, Vol. 9, nº. 1, pp. 47-60.

Barney, J. B. (1986): “Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, nº. 3, pp. 656-665.

Barney, J. B.; Clark, D. N. (2007): *Resource-Based Theory - creating and sustaining competitive advantage*, 1ª Edição, Oxford University Press, Norfolk.

Barney, J. B. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management!*, Vol. 17, nº. 1, pp. 99-120.

Boyle, D.; Evans, J. (2007): “Competition and Productivity”, *Review of International Assessments of Ireland’s Competitiveness*, Vol. 2, p. 189.

Bontis, N.; Fitzenz, J. (2002): “Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, nº. 3, pp. 223-247.

- Burlamaqui, L.; Proença, A. (2003): “Inovação, recursos e comprometimento: em direcção a uma teoria estratégica da empresa”, *Revista Brasileira de Inovação*, Vol. 2, nº 1 Janeiro / Junho, pp. 79-110.
- Cabrita, M. R. (2005): “Capital intelectual e desempenho organizacional no sector bancário português”, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, p. 67, Abril/Junho.
- Caixa (2008): “História da Caixa Geral de Depósitos”, <http://www.cgd.pt/>, acedido em 2008-01-15.
- Carneiro, J. M. T.; Cavalanti, M. A. F. D.; Silva, J. F. (1999): “Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based”, <http://anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-ae-16.pdf>, acedido em 2008-02-18.
- Carvalho, J. C.; Encantado, L. (2006): “Logística e negócio electrónico”, *Princípios*, pp. 20-21.
- Cassiolato, J. E.; Lastres, M. H. H. (1999): *Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul*, MCT, Brasília.
- Cayseele, P. V.; Bergh, R. V. (1999): “Antitrust Law”, *Katholic University of Leuven and F.U.N.D.P.*, Namur, Vol. 5300, pp. 467-492.
- Dalmau-Porta, J. I.; Segarra-Oña M.; Hervás-Oliver, J. L. (2003): “The importance of local aspects in traditional industries Competitiveness: an overview of the state of the art”, in 43st Congress of the European Regional Science Association, *Politechnical University of Valencia*, Espanha.
- Demo, P. (2000): *Metodologia do conhecimento científico*, Atlas, São Paulo.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989): “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504-1511.
- Eisenhardt, K.; Martin, J. (2000): "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105-1121.

Ennew, C. T.; Wrigth, M. e Watkins, T. (1990): “New Competition in Financial Services”, *Long Range Planning*, Vol. 1, nº. 6, pp. 80-90.

Filippini, R. (1997): “Operation management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in OM”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, nº. 7, pp. 655-670.

FNQ (2007): “Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional”, *Critérios de excelência/Fundação Nacional da Qualidade*, S. Paulo.

Freeman, C. (2000): “Innovation systems: city-state, national, continental and sub-national”, In: Cassiolato, J. E.; Lastres, M. H. H. (Org.). “Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no âmbito do Mercosul e proposições de políticas”, C&T – Conjuntura e Planejamento, Rio de Janeiro: *Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro*, pp. 109-167.

Freire, A. (1997): *Internacionalização desafios para Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa/São Paulo.

Gartner, W. B. (1985): “A conceptual framework for describing the phenomenon of a new venture creation”, *Academy Management Review*, Vol. 10, Nº. 4, pp. 696-706.

George, Jr. M.; Jones, G. R. (2002): *Organizational behavior*, Upper Saddle River, 3ª Edição, New Jersey.

Giddens, A. (1979): *Central problems in social theory*, University of California, Press.

Giddens, A. (1984): *The constitution of society*, University of California, Press, California.

Gil, A. C. (1999): *Métodos e técnicas de pesquisa social*, Atlas, 5ª Edição, São Paulo.

Gluck, F. W.; Kaufman, S. P.; Walleck, A. S. (1980): “Strategic Management for Competitive Advantage”, *Harvard Business Review*, Vol. 58, nº. 4, p. 154.

- Grant, R. M. (1991): “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, *California Management Review*, Vol. 33, nº 3, pp. 114-135.
- Grundy, T. (2006): “Rethinking and reinventing Michael Porter’s five forces model”, *Granfield School of Management*, Wiley InterScience, Vol. 15, pp. 213-229.
- Guimarães, R. C.; Cabral, J. A. S. (1997): *Estatística*, Faculdade de engenharia do Porto, McGraw-Hill Portugal, Maio.
- Guthridge, M.; Komm, A. B.; Lawson, E. (2006): “The people problem in talent management”, *TheMckinsey Quarterly*, Maio, pp. 5-13.
- Guthridge, M.; Komm, A. B.; Lawson, E. (2008): “Making talent a strategic priority”, *TheMckinsey Quarterly*, Nº. 1, pp. 50-59.
- Hayes, R. H.; Wheelwright, S. C. (1984): *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, John Wiley, New York.
- Helfat, C. E.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M. A.; Singh, H.; Teece, D. J.; Winter, S. G. (2007); *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*, 1ª Edição, Blackwell Publishing, Ltd, Austrália.
- Heene, A.; Sanchez, R. (1997): *Competence-based strategic management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Hill, C. W.; Deeds, D. L. (1996): “The importance of industry structure for the determination of the firm profitability: a neo-Austrian perspective”, *Journal of Management Studies*, Vol. 33, nº. 4, pp. 429-451.
- Hines, P. (1993): “Integrated materials management: the value chain redefined”, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 4, nº. 1, p. 14.
- Hogarth, R.; Michaud, C. (1991): *Longevity of business firms: a four-stage framework*, INSEAD, Fontainebleau.
- Hudson, W. (1993): *Intellectual capital: how to build it, enhance it, use it*, John Wiley and Sons, New York.

Javidan, M. (1998): “Core competence: What does it mean in practice?”, *Long Range Planning*, Vol. 31, February, pp. 60-71.

Jick, T. D. (1979): “Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action”, *Qualitative Methodology*, *SAGE Publications*, Vol. 24, n°. 4, pp. 602-611.

Junquilha, G. S. (2003): “Condutas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação”, *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, pp. 101-120.

Lakatos, E.; Marconi, M.(1996): *Fundamentos de metodologia científica*, Editora Atlas, 3ª Edição, São Paulo.

Leitão, J.; Ferreira, J. M.; Azevedo, S. G. (2008): *Dimensões Competitivas de Portugal Contributos dos Territórios, Sectores, Empresas e Logística*, Centro Atlântico, Lda, Lisboa.

Leite, J.; Porsse, M. (2003): “Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva”, *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, pp. 121-141.

Malhotra, N. K. (1993): *Marketing Research – an applied orientation*, Georgia Institute of Technology, Prentice-Hall, Inc. New-Jersey.

Mason, E. (1949): “Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises”, *American Economic Review*, Vol. 29, pp. 61-74.

Minayo, M. C. S. (1994): “Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social”. In: *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (M.C.S. Minayo). Petrópolis: Vozes, pp. 9-21.

Ministério das Finanças (1991): – “Conselho para o Sistema Financeiro”, *Livro Branco Sobre o Sistema Financeiro: 1992-As Instituições de Crédito*, Vol. I., Relatório Principal, Maio.

Morrison, J. R.; Lee, J. G. (1979): “The anatomy of strategic thinking”, *The McKinsey Quarterly*, Autumn, pp. 2-9.

- Mota, F. B. (2006): “Diagnóstico sobre competitividade de empresas e/ou sectores de actividade: pertinência da sua realização para nações ou estados”, *C&P – Conjuntura e Planeamento*, Salvador, SEI, nº 142, pp. 34-37.
- Neumann, J. V.; Morgenstern, O. (2007): *Theory of Games and Economic Behavior (Commemorative Edition)*, Princeton University Press, 60th-Anniversary Edition, Canada.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): *The knowledge creating company: how japanese companies manage the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- OCDE (1996): *Measuring what people know: human capital accounting for the knowledge economy*, Organização para o Desenvolvimento Económico, Paris.
- Ohmae, K. (1978): “Effective strategies for competitive success”, *The McKinsey Quarterly*, Vol. 20, nº. 2, pp. 50-59.
- Penrose, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*, University Press, Oxford.
- Pestana, M. H.; Gageiro, J. N., (2005): *Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS*, Edições Sílabo, Lda, 4ª Edição, Lisboa.
- Peteraf, M. A. (1993): “The cornerstones of competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, nº. 3, pp. 179-191.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press Ltd, Londres, Reino Unido.
- Porter, M. E. (1991): “Towards a dynamic theory of strategy”. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.

- Porter, M. E. (1996): “What is Strategy?” *Harvard Business Review*, Vol. 74, nº. 6, Nov./Dez., pp. 61-78.
- Prahalad, C. K.; Bettis, R. A. (1986): “The dominant logic: A new linkage between diversity and performance.” *Strategic Management Journal*, Baffins Lane – England, Vol. 7, nº. 6, pp. 485-501, Nov./Dec.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1994): *Competing for the Future*, Harvard Business Review School Press, Boston.
- Proença, J. (1992): *Um Caso de Estratégia Empresarial*, Instituto de Empresa, Madrid, Espanha.
- Quinn, J. B.; Anderson, P.; Finkelstein, S. (1996): “Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, nº. 2, pp. 71-80.
- Reed, M. (1989), *The sociology of management*, Harvester Wheatsheaf, Londres.
- Reeds, R.; DeFillippi, R. J. (1990): “Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 15, nº. 1, pp. 88-102.
- Reis, E.; Moreira, R. (1993): *Pesquisa de mercados*, Sílabo, Lisboa.
- Rigotto, G.; Silva, V. H. A. (2007): *O pensamento de Conte*, Memorial do Rio Grande do Sul, Caderno de História, nº 23, Voltaire Schilling.
- Rothschild, W. E. (1984a): “Surprise and the Competitive Advantage”, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 4, nº. 3, p. 10.
- Rothschild, W. E. (1984b): *How to gain (and maintain) the competitive advantage in Business*, McGraw-Hill, New York.
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lúcio, P. B. (2000): *Metodologia de la investigación*, Mcgraw-Hill, 2ª Edição.

- Samuelson, P. A.; Nordhaus, W. D. (1988): *Economia*, 12ª Edição, McGraw-Hill de Portugal, Lda, Madrid.
- Santos, A. R. dos (2000): *Metodologia científica: a construção do conhecimento*, DP&A Editora, Rio de Janeiro.
- Selltiz, C.; Wrightsman, L.; Cook, S. (1987): *Métodos de pesquisa nas relações sociais*; 2ª Edição, São Paulo.
- Selznick, P. (1971): *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Smith, A. ([1776] 1986): *The Wealth of Nations Books IV-V*, Penguin Classics, Londres.
- Smith, M. E.; Thorpe, R.; Lowe, A. (2002): *Management research*, SAGE Publications, Londres.
- South, S. E. (1980): “Competitive Advantage: the Cornerstone of Strategic Thinking”, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 1, nº. 4, p. 15.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.
- Teixeira, R.; Lacerda, D. P. (2005): “A complementaridade das abordagens à estratégia e o ciclo de vida das competências”, in *Anais do II Encontro de Estudos em Estratégia*, 3Es. ANPAD, Rio de Janeiro.
- Trethowan, J.; Scullion, G. (1997): “Strategic responses to changes to retail banking in the UK”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 15, nº. 2, pp. 8-60.
- Triviños, A. N. S. (1987): *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*, Atlas, São Paulo.
- Vasconcelos, F. C.; Cyrino, A. B. (2000): “Vantagem competitiva: os modelos teóricos actuais e a convergência entre estratégias e teoria organizacional”, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, Vol. 40, nº. 4, Out./Dez., pp. 20-37.

Vergara, S. C. (1998): *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*, Atlas, São Paulo.

Wernerfelt, B. (1984): “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, n.º. 2, pp. 171-180.

Wheelwright, S. C. (1981): “Japan-Where Operations Are Really Strategic”, *Harvard Business Review*, Vol. 59, n.º. 4, p. 67.

Willianson, O. E. (1985): *Las instituciones economicas del capitalismo*, Fondo de Cultura Econômica, México.

Yin, R. K. (1989): *Case study research – design and methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, SAGE Publications, Londres New Delhi.

ANEXOS

ANEXO A

DIMENSÕES VARIÁVEIS E INDICADORES UTILIZADOS NA INVESTIGAÇÃO

| Dimensões | Variáveis | Indicadores | Grupo do Quest. (A, B, e C) |
|------------------|---|---|--|
| Mercado | Posicionamento de Mercado | - Evolução da quota de mercado - Direcção comercial | A-1 DDc |
| | Clientes | - Lealdade dos clientes - Confiança na preferência futura dos clientes | A-2 A-5 |
| | Meio envolvente. | - Colaboradores conhecedores do mercado/perfil dos clientes - Pontos fortes e fracos da concorrência - Informação sobre concorrentes - Concorrência como fonte de inovação | A-4 A-6 A-9 A-10 |
| | Cadeia de Valores | - Importância das actividades de apoio ao negócio | A-7 |
| | Nível competitivo no sector | - Resposta à competitividade do sector | A-11 |
| | Informação sobre o sector | - Valores tradicionais do banco | A-13 |
| | Cultura de empresa percebida pelo mercado | - Tradição cultural do banco fomenta a partilha de informação dos associados nacionais e internacionais - Longevidade na relação com os clientes | A-8 B-16 |
| Agência Bancária | Eficiência | - Agência bancária burocrática - Serviço (atendimento) de valor acrescentado positivo - Rácio receita/empregado | B-11 B-17 C-18a |
| | Desempenho | - Equipa competitiva - Partilha de ideias na equipa - Agência bancária líder no mercado - Avaliação do trabalho realizado - Equipa produtiva - A equipa condiciona o gerente | B-3 B-7 B-14 B-20 C-18e C-18n |
| | Heterogeneidade de recursos | - Colaboradores criativos e brilhantes - Os melhores colaboradores no sector - Agências, clientes e produtos diferentes | B-5 C-18b B-6 |
| | Informação | - Disseminação da informação sobre clientes - Sistema de informação (dados) - Importância das solicitações dos clientes - Esforço dispendido na resposta aos clientes | B-8 B-9 B-10 B-12 |
| | Layout | - Layout da agência bancária desadequado | B-15 |

| | | | |
|--|--|---|-----------------------------------|
| | Processos de decisão e acções de gestão | - Estrutura hierárquica prove proximidade entre elementos da equipa - Hierarquia perfeitamente definida | B-18 C-18o |
| | Espírito de união | - Discussão das divergências de grupos - Sensibilidade aos sentimentos e bem-estar dos elementos das equipas | B-21 B-22 |
| | Metas (objectivos) | - Colaboradores atingem os objectivos | C-18c |
| | Planificação das actividades | - Gestão planificada | C-18i |
| RH | Avaliação | - Avaliação de desempenho de RH | C-17 |
| | Seleccção | - Seleccção de RH | C-8 |
| | Competências | - Criação e desenvolvimento de novas competências - Competência percebida - Colaboradores mais competentes nos serviços mais importantes - Equipa competente | C-6 C-1 C-2 C-18h |
| | Formação | - Aprendizagem com base no saber adquirido - Gestão da formação dos RH - Habilitações literárias | C-10 C-18j DH <i>i</i> |
| | Execução de tarefas/funções | - Capacidade dos colaboradores em cooperar - Trabalho de qualidade - Resultados da equipa - Equipa de trabalho autónoma | C-4 C-18d C-18f C-18m |
| | A acção dos indivíduos sobre a estrutura | - Envolvimento produtivo dos colaboradores - Correspondência às solicitações - O gerente constantemente solicitado - O gerente ausente | C-14 C-18g C-18k C-18l |
| | Gestão da Agência | - Planificação das actividades dos RH | C-16 |
| | Sistema de incentivos | - Sistema de incentivos | C-12 |
| | Motivação | - Fomento das relações entre grupos - Satisfação dos colaboradores - Execução de tarefas sem motivação - Colaboradores expressam opiniões - Os gestores estão motivados | C-5 C-7 C-9 C-11 C-13 |
| | O valor e o papel das pessoas. | - Subvalorização de colaboradores entre si | C-15 |
| Competitividade das agências bancárias | Boas Práticas | - Gestão líder no desenvolvimento de ideias para novos negócios - Redução do tempo por operação - Organização das actividades de trabalho | C-3 B-4 B-19 |
| | Produtos | - Taxa de sucesso no lançamento de novos produtos - Produtos diferenciados dos concorrentes - Resposta às campanhas dos concorrentes | A-12 B-23 B-13 |

| | | | |
|--|------------|---|------------|
| | Clientes | - Preferência dos clientes - Satisfação dos Clientes | A-3 B-2 |
| | Eficiência | - Custo de operação | B-1 |

ANEXO B



Universidade da
Beira Interior

Mestrado em Gestão

Questionário

Caro(a) Colega

Sou Carlos Ferreira de Azevedo, Gerente da agência CGD em Belmonte e aluno do curso de mestrado em Gestão na Universidade da Beira Interior.

Na sequência do trabalho de investigação que me propus levar a efeito, é necessário proceder a recolha de informação através de questionário. Para que esta investigação seja concluída com sucesso, torna-se imprescindível a sua colaboração, pois os dados unicamente poderão ser obtidos mediante a sua participação.

Em termos da investigação, procura-se por um lado conhecer os factores ou determinantes, do desempenho das Agências da CGD nos Distritos de Castelo Branco e Guarda que as tornam ou não unidades competitivas e por outro lado, perceber se o desempenho dos respectivos gestores de recursos (gerentes) é influenciado e/ou influência o desempenho das próprias equipas.

A sua participação neste estudo será crucial, para o avanço da investigação nesta matéria. A resposta ao questionário que se anexa, é determinante para o sucesso do estudo. O questionário está concebido para um tempo de resposta entre 15 a 20 minutos. A data considerada razoável para a devolução do questionário, de modo a não comprometer a conclusão da investigação, será até ao próximo dia 20 de Maio.

Nas suas respostas, por favor assumo o papel de um colaborador da sua agência. O nível de análise do estudo é a sua agência. Apenas pretende-se saber qual a percepção que tem da actividade da sua agência, face ao tema em análise. Por favor, certifique-se de que respondeu a todas as questões do questionário.

Toda a informação fornecida é estritamente confidencial (não rubrique ou assine). Além disso, as suas respostas serão tratadas de forma agregada, não havendo lugar à menção de resultados ou observações individuais.

Após ter respondido a todas as questões, por favor coloque o questionário num envelope continuado dirigido à agência 0153 – Belmonte ao cuidado de Carlos Azevedo.

O meu muito obrigado

Carlos Azevedo

ANEXO C

Questionário

Grupo A - As 13 questões seguintes, referem-se ao mercado. Por favor responda como um representante da sua agência.

(Por favor assegure-se de que responde a cada questão e assinale o círculo da resposta correcta, baseada no seu conhecimento).

1- Discordo totalmente; 2- discordo; 3- discordo ligeiramente; 4- não concordo nem discordo; 5- concordo ligeiramente; 6- concordo; 7- concordo totalmente.

1 - A nossa quota de mercado tem vindo a crescer, de uma forma contínua, ao longo dos últimos anos. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

2 - Os clientes são mais leais ao nosso banco, do que a qualquer outro no sector. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

3 - Os nossos clientes têm vindo a preferir os nossos negócios de uma forma crescente, versus clientes dos nossos concorrentes. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

4 - A maioria dos nossos colaboradores conhecem, de uma maneira geral, os segmentos de mercado alvo e os perfis dos clientes. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

5 - Temos confiança de que os nossos clientes continuarão a ter preferência pelo nosso banco. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

6 - Discutimos os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

7 – Temos presente a importância das actividades de apoio ao negócio bancário (infra-estrutura da agência, gestão RH, tecnologia) e das actividades primárias (logística, operações marketing, serviço pós-venda), para um desempenho competitivo. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

8 - A cultura do nosso banco fomenta a partilha da informação acerca da actividade dos nossos associados nacionais ou no estrangeiro. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

9 - A informação acerca dos concorrentes é partilhada por toda a empresa. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

10 - Vemos nos nossos concorrentes uma fonte de inovação. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

11 – Damos boa resposta à competitividade do sector. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

12 – A nossa taxa de sucesso no lançamento de novos produtos no mercado é elevada. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

13 - Os valores do banco são reconhecidos pelo mercado (solidez, confiança, segurança). ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Grupo B - As 23 questões seguintes, referem-se à agência bancária. Por favor responda como um representante da sua agência.

(Por favor assegure-se de que responde a cada questão e assinale o círculo da resposta correcta, baseada no seu conhecimento).

1- Discordo totalmente; 2- discordo; 3- discordo ligeiramente; 4- não concordo nem discordo; 5- concordo ligeiramente; 6- concordo; 7- concordo totalmente.

1 - A nossa agência tem o mais baixo custo por operação deste sector. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Nota: Uma operação é definida como o processo completo relativo ao pedido de um cliente (i.e. desde o momento em que o cliente solicita um empréstimo até ao momento da sua concessão).

2 - Se fizéssemos uma avaliação junto dos nossos Cliente, estes de um modo geral, diriam que estão satisfeitos com a eficiência nossa agência. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

3 – Temos consciência que somos uma equipa competitiva. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

4 - O tempo que se leva a completar uma operação, no seu todo, tem vindo a decrescer ao longo dos últimos anos. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Nota: refere-se ao tempo que levamos a satisfazer o pedido do cliente.

5 - Os colaboradores do nosso banco são considerados criativos e brilhantes. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

6 – Agências diferentes possuem clientes com necessidades e desejos diferentes, logo, precisam de produtos diferentes. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

7 - Quando alguém surge com uma ideia importante, não sabemos partilhar o conhecimento dentro da agência, tanto quanto deveríamos. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

8 - A informação acerca do feedback dos nossos clientes é disseminada por toda a agência. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

- 9 - Os nossos sistemas de dados tornam fácil o acesso à informação relevante. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 10 - Geralmente não damos importância àquilo que os nossos clientes pensam ou querem de nós. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 11 - Esta agência é um “pesadelo burocrático”. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 12 - Fazemos um esforço contínuo para satisfazer os nossos clientes com base na percepção dos seus desejos e necessidades. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 13 - Se um concorrente lança uma campanha intensiva contra um nosso produto alvo, implementamos um plano de resposta imediata. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 14 – A nossa agência bancária lidera no mercado local. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 15 – A nossa agência bancária tem um layout desadequado. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 16 - A longevidade das relações que temos com os nossos clientes é admirada por outros dentro do sector. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 17 - Orgulhamo-nos de manter o serviço de valor acrescentado (atendimento) mais positivo dentro do sector. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 18 - A nossa estrutura organizacional evita a distância hierárquica entre os membros da agência. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 19 - Organizamos a realização das nossas actividades de trabalho, de modo a sermos mais competitivos. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 20 - Avaliamos os resultados do nosso trabalho. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 21 - Discutimos abertamente as divergências antes que elas degenerem em conflitos. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 22 - Mostramo-nos sensíveis aos sentimentos e ao bem-estar dos nossos colegas. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 23 – Os nossos produtos apresentam grande diferenciação dos produtos concorrentes. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Grupo C - As 17 questões seguintes referem-se à dimensão humana nas agências bancárias. Por favor responda como um representante da sua agência.

(Por favor assegure-se de que responde a cada questão e assinale o círculo da resposta correcta, baseada no seu conhecimento).

1- Discordo totalmente; 2- discordo; 3- discordo ligeiramente; 4- não concordo nem discordo; 5- concordo ligeiramente; 6- concordo; 7- concordo totalmente.

1 – Em termos globais, a competência dos nossos colaboradores é igual ao nível ideal que alguma vez poderíamos esperar alcançar. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

2 – Na nossa agência os profissionais mais competentes desempenham os serviços mais importantes, garantindo níveis de produtividade superiores. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

3 - A nossa gestão de agência é líder no lançamento e desenvolvimento das suas ideias acerca de novos negócios (i.e. nós geralmente cumprimos prazos pré-estabelecidos). ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

4 - A nossa agência obtém o máximo da capacidade dos seus colaboradores quando cooperam uns com os outros em trabalhos de equipa, como um conjunto de profissionais competentes. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

5 - A nossa agência não fomenta o desenvolvimento e manutenção de relações internas entre os vários grupos colaboradores. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

6 - A gestão da agência apoia os colaboradores através de uma constante actualização das suas competências essenciais e de formação, sempre que os próprios colaboradores sintam que tal é necessário. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

7 - Os nossos colaboradores estão satisfeitos e demonstram de uma forma consistente, o seu melhor desempenho. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

8 - Os nossos colaboradores são avaliados e seleccionados de modo criterioso pela agência e pela Direcção de pessoal. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

9 - Geralmente, os colaboradores limitam-se a executar tarefas demonstrando pouca motivação. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

10 – Na nossa agência, os colaboradores aprendem uns com os outros. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

11 - Os colaboradores expressam, com entusiasmo, as suas opiniões em discussões de grupo. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

- 12 – O sistema de incentivos existente na nossa agência corresponde às nossas expectativas. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 13 – Os gestores da agência estão motivados para a eficiência, qualidade, inovação, criatividade e sensibilidade às necessidades dos clientes. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 14 - Os nossos colaboradores dão geralmente o seu melhor o que torna esta agência diferente dos nossos concorrentes. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 15 - Certos colaboradores dentro da agência comportam-se de forma que parece subvalorizarem os outros. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 16 – A gestão da agência exerce a planificação constante dos RH (afecção aos serviços e tarefas). ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 17 – O processo de avaliação de desempenho anual, decorre normalmente e é bem aceite. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 18 - Se é o gerente da sua agência, por favor responda às seguintes questões. Se não, por favor passe ao Grupo D.
- 18a) - O rácio receita/empregado na nossa agência tem vindo a crescer ao longo dos últimos anos. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 18b) - Podemos, com segurança afirmar, que os nossos colaboradores são considerados os melhores em todo o sector. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 18c) Os colaboradores desta equipa atingem os objectivos de desempenho fixados para a equipa. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 18d) - Os colaboradores desta equipa fazem um trabalho de qualidade. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 18e) – A equipa é produtiva. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 18f) – Estou satisfeito com os resultados da equipa. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 18g) – A equipa corresponde sempre às solicitações. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 18h) – A equipa é adequada e competente. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 18i) – Consigo fazer sempre a planificação diária da actividade. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 18j) – Consigo fazer sempre a gestão da formação

dos elementos da equipa.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

18k) – Constantemente sou chamado a intervir no trabalho dos elementos da equipa.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

18l) – Eu teria melhor desempenho se não fosse tão solicitado pelos elementos da equipa.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

18m) – A equipa trabalha perfeitamente quando estou ausente.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

20n) – A equipa condiciona fortemente a minha actividade.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

18o) – Na minha equipa estão perfeitamente definidas a hierarquia e a cadeia de decisão.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Grupo D. Por favor complete o quadro seguinte, cuja informação será utilizada apenas para fins administrativos e comparativos.

Direcção Comercial: Castelo Branco Guarda

Categoria Profissional:

Administrativo Operador de Crédito Gestor Cliente Gerência

Experiência Profissional

(número de anos de actividade profissional) na Banca_____ anos.

Habilitações Literárias:

Até ao 9º ano 10º a 12º ano Licenciatura Bacharelato Mestrado
 Doutoramento Outro

Idade:

< 25 anos; 26 – 35 anos; 36 – 45 anos; 46 – 55 anos; > 56 anos

Sexo:

Masculino Feminino

ANEXO D

Teste de Kolmogorov-Smirnov

| Variables | Statistics | | | | |
|---|------------|------------------------|-------|----------------------|------------------------|
| | N | Normal Parameters(a,b) | | Kolmogorov-Smirnov Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| | Mean | Std. Deviation | | Std. Deviation | |
| Evolução da quota de mercado | 164 | 4,94 | 1,413 | 2,875 | 0,000 |
| Lealdade dos clientes | 164 | 4,90 | 1,339 | 3,105 | 0,000 |
| Preferência dos clientes versus/concorrência | 164 | 4,43 | 1,224 | 2,987 | 0,000 |
| Colaboradores conhecedores do mercado/perfil dos clientes | 164 | 5,00 | 1,146 | 2,967 | 0,000 |
| Confiança na preferência futura dos clientes | 164 | 5,18 | 1,182 | 3,221 | 0,000 |
| Pontos fortes e fracos da concorrência | 164 | 4,74 | 1,359 | 2,987 | 0,000 |
| Importância das actividades de apoio ao negócio | 164 | 5,41 | 1,248 | 3,483 | 0,000 |
| Tradição cultural do banco fomenta a partilha de informação dos associados nacionais e internacionais | 164 | 4,81 | 1,221 | 2,271 | 0,000 |
| Informação sobre concorrentes | 164 | 4,92 | 1,213 | 2,910 | 0,000 |
| Taxa de sucesso no lançamento de novos produtos | 164 | 4,72 | 1,246 | 2,780 | 0,000 |
| Resposta à competitividade do sector | 164 | 5,37 | 1,080 | 3,774 | 0,000 |
| Taxa de sucesso no lançamento de novos produtos | 164 | 5,06 | 1,117 | 3,313 | 0,000 |
| Valores tradicionais do banco | 164 | 6,32 | ,812 | 3,761 | 0,000 |
| Custo de operação | 164 | 4,16 | 1,085 | 2,696 | 0,000 |
| Satisfação dos Clientes | 164 | 5,35 | 1,083 | 3,448 | 0,000 |
| Equipa competitiva | 164 | 5,54 | ,962 | 3,619 | 0,000 |
| Redução do tempo por operação | 164 | 5,26 | 1,364 | 3,045 | 0,000 |
| Colaboradores criativos e brilhantes | 164 | 4,88 | 1,095 | 2,910 | 0,000 |
| Agências, clientes e produtos diferentes | 164 | 5,44 | 1,445 | 2,950 | 0,000 |
| Partilha de ideias na equipa | 164 | 4,16 | 1,491 | 2,719 | 0,000 |
| Disseminação da informação sobre clientes | 164 | 4,90 | 1,089 | 2,672 | 0,000 |
| Sistema de informação (dados) | 164 | 4,90 | 1,264 | 2,815 | 0,000 |
| Importância nas solicitações dos clientes | 164 | 2,97 | 1,614 | 2,737 | 0,000 |
| Agência bancária burocrática | 164 | 2,92 | 1,486 | 2,662 | 0,000 |
| Esforço dispendido na resposta aos clientes | 164 | 5,77 | ,917 | 3,776 | 0,000 |
| Resposta às campanhas dos concorrentes | 164 | 4,85 | 1,245 | 3,176 | 0,000 |
| Agência bancária líder no mercado | 164 | 5,66 | 1,288 | 3,111 | 0,000 |
| Layout da agência bancária desadequado | 164 | 3,80 | 1,617 | 1,800 | 0,003 |
| Longevidade na relação com os clientes | 164 | 5,63 | 1,040 | 3,585 | 0,000 |
| Serviço (atendimento) de valor acrescentado positivo | 164 | 5,42 | 1,188 | 3,021 | 0,000 |
| Estrutura hierárquica prove proximidade entre elementos da equipa | 164 | 5,21 | 1,399 | 3,138 | 0,000 |
| Organização das actividades de trabalho | 164 | 5,44 | 1,016 | 3,386 | 0,000 |
| Avaliação do trabalho realizado | 164 | 5,66 | ,916 | 3,735 | 0,000 |
| Discussão das divergências de grupos | 164 | 5,26 | 1,172 | 2,927 | 0,000 |
| Sensibilidade aos sentimentos e bem-estar dos elementos das equipas | 164 | 5,58 | 1,311 | 3,721 | 0,000 |

| | | | | | |
|---|-----|------|-------|-------|-------|
| Produtos diferenciados dos concorrentes | 164 | 4,41 | 1,253 | 2,772 | 0,000 |
| Competência percebida | 164 | 4,40 | 1,261 | 2,511 | 0,000 |
| Colaboradores mais competentes nos serviços mais importantes | 164 | 4,82 | 1,258 | 2,590 | 0,000 |
| Gestão líder no desenvolvimento de ideias para novos negócios | 164 | 4,96 | 1,070 | 2,859 | 0,000 |
| Capacidade dos colaboradores em cooperar | 164 | 5,43 | 1,178 | 3,563 | 0,000 |
| Fomento das relações entre grupos | 164 | 3,24 | 1,589 | 2,518 | 0,000 |
| Criação e desenvolvimento de novas competências. | 164 | 5,13 | 1,221 | 2,872 | 0,000 |
| Satisfação dos colaboradores | 164 | 4,92 | 1,124 | 3,249 | 0,000 |
| Seleção de RH | 164 | 4,85 | 1,391 | 2,511 | 0,000 |
| Execução de tarefas sem motivação | 164 | 3,24 | 1,452 | 2,397 | 0,000 |
| Aprendizagem com base no saber adquirido | 164 | 5,50 | ,962 | 4,413 | 0,000 |
| Colaboradores expressão opiniões | 164 | 4,98 | 1,233 | 3,068 | 0,000 |
| Sistema de incentivos | 164 | 4,17 | 1,434 | 2,329 | 0,000 |
| Os gestores estão motivados | 164 | 5,32 | 1,268 | 3,150 | 0,000 |
| Envolvimento produtivo dos colaboradores | 164 | 5,32 | 1,101 | 2,899 | 0,000 |
| Subvalorização de colaboradores entre si | 164 | 3,46 | 1,564 | 2,044 | 0,000 |
| Planificação das actividades dos RH | 164 | 4,97 | 1,148 | 2,632 | 0,000 |
| Avaliação de desempenho de RH | 164 | 4,88 | 1,308 | 2,717 | 0,000 |

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.