

**Universidades Lusíada**

Fonseca, Bruno Rafael Araújo da, 1980-

**Proposta de um modelo estratégico aplicado ao sector bancário**

<http://hdl.handle.net/11067/6133>

**Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2021
<b>Resumo</b>	<p>Este trabalho pretende estudar o processo de planeamento estratégico no que concerne às instituições financeiras e bancárias. Este olhar sobre o processo de planeamento estratégico será efetuado com recurso ao estudo, não só de modelos estratégicos, mas sobretudo através do estudo e aplicação de modelos de excelência operacional inseridos num ambiente de gestão de qualidade total - Total Quality Management (TQM), em interação com a estratégia. Investiga modelos teóricos e práticos de excelência ...</p> <p>This work intends to study the strategic planning process with regard to financial and banking institutions but analyze in more detail the so-called commercial or retail banking. This look at the strategic planning process will be carried out with the study, not only of strategic models, but above all through the study and application of models of operational excellence, inserted in a total quality management environment, and the interaction with the strategy. It investigates theoretical and pra...</p>
<b>Palavras Chave</b>	Gestão bancária, Planeamento estratégico, Gestão de qualidade total, Eficácia organizacional
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-17T15:30:17Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**  
**Mestrado em Gestão**

**Proposta de um modelo estratégico  
aplicado ao sector bancário**

**Realizado por:**  
Bruno Rafael Araújo da Fonseca

**Orientado por:**  
Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

**Constituição do Júri:**

Presidente: Prof. Doutor Nuno Miguel Simões Venes  
Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão  
Arguente: Prof. Doutor Rogério Marques Serrasqueiro

Dissertação aprovada em: 18 de janeiro de 2022

Lisboa

2021



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A**

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

Proposta de um modelo estratégico aplicado ao  
sector bancário

Bruno Rafael Araújo da Fonseca

Lisboa

Julho 2021





**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**

**Mestrado em Gestão**

**Proposta de um modelo estratégico aplicado ao  
sector bancário**

**Bruno Rafael Araújo da Fonseca**

Lisboa

Julho 2021

Bruno Rafael Araújo da Fonseca

## Proposta de um modelo estratégico aplicado ao sector bancário

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da  
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para  
a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Gestão Financeira

Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro  
Antão

Lisboa

Julho 2021

## FICHA TÉCNICA

**Autor** Bruno Rafael Araújo da Fonseca  
**Orientador** Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão  
**Título** Proposta de um modelo estratégico aplicado ao sector bancário  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2021

### MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

FONSECA, Bruno Rafael Araújo da, 1980-

Proposta de um modelo estratégico aplicado ao sector bancário / Bruno Rafael Araújo da Fonseca ; orientado por Mário Alexandre Guerreiro Antão. - Lisboa : [s.n.], 2021. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro, 1965-

LCSH

1. Gestão bancária
2. Planeamento estratégico
3. Gestão de qualidade total
4. Eficácia organizacional
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Bank management
2. Strategic planning
3. Total quality management
4. Organizational effectiveness
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HG16150.F66 2021

Quero dedicar este trabalho a tudo o esforço e dedicação empregue pela minha mãe na minha educação.





## **AGRADECIMENTOS**

Antes demais quero agradecer ao meu orientador, o Prof. Dr. Mário Atão, pela partilha do conhecimento, orientação dada e o tempo que dispensou para acompanhar a minha dissertação de mestrado.

Quero agradecer à minha companheira, Maria Schulz, por todo o apoio que demonstrou durante a realização e conclusão do trabalho proposto.

Não quero esquecer todas as pessoas da Universidade Lusíada que tornaram possível a realização deste trabalho, como: o corpo docente, colaboradores da mediateca e os colaboradores do gabinete de Pós-graduações.



“[...] a gestão de um banco de carácter mundial exige a execução de um processo que integre fatores humanos, técnicos e financeiros e os ordene segundo uma atuação que reorganize sucessivamente os recursos da empresa em função das necessidades do mercado.”

(Carmoy, Estratégia bancária - A recusa da descoordenação, 1992, p. 262)



## **APRESENTAÇÃO**

### **Proposta de um modelo estratégico aplicado ao sector bancário**

Bruno Rafael Araújo da Fonseca

Este trabalho pretende estudar o processo de planeamento estratégico no que concerne às instituições financeiras e bancárias. Este olhar sobre o processo de planeamento estratégico será efetuado com recurso ao estudo, não só de modelos estratégicos, mas sobretudo através do estudo e aplicação de modelos de excelência operacional inseridos num ambiente de gestão de qualidade total - *Total Quality Management* (TQM), em interação com a estratégia.

Investiga modelos teóricos e práticos de excelência operacional, compara-os, observa a sua evolução e implementação ao longo do tempo. Estuda a sua implementação e adequação ao sector bancário pela análise e medição de indicadores chave de performance e a possível repercussão nos resultados e na dinâmica da organização.

A investigação parte do geral para o particular e aborda sobretudo dois grandes temas: a estratégia, e a excelência operacional, como parte integrante de uma gestão de qualidade total e de melhoria de processos.

Aborda ainda vários perfis de instituição financeira para com maior clareza se entender a forma de atuação no mercado de cada uma delas, auxiliando na definição de um modelo estratégico adequado.

Pretende-se verificar os estádios necessários para a introdução de um modelo estratégico, nomeadamente, através do perfil definido. De uma forma geral, tenta demonstrar-se que a introdução de modelo de excelência operacional não só se adequa a qualquer instituição bancária, mas tem um impacto positivo sobre a sua dinâmica, através de um aumento da eficiência e eficácia de processos, o que proporciona por sua vez uma redução de custos e aumento de proventos.

O objetivo do estudo passa por propor um modelo conceptual estratégico, com o seu desenvolvimento a coabitar com as fases de planeamento estratégico através de indicadores chave de performance que abrangem quatro grandes áreas estratégicas

dentro das organizações bancárias: o CLIENTE, a TECNOLOGIA, o ESPAÇO e as PESSOAS. Em suma pretende-se observar os possíveis impactos que o modelo escolhido terá sobre a dinâmica da empresa incluindo a componente estratégica, tática e operacional.

**Palavras-chave:** Banca, Estratégia, Planeamento Estratégico, Excelência Operacional, Gestão de Qualidade total, modelos de excelência.

## **PRESENTATION**

### **A strategic model proposal applied to the banking sector**

Bruno Rafael Araújo da Fonseca

This work intends to study the strategic planning process with regard to financial and banking institutions but analyze in more detail the so-called commercial or retail banking. This look at the strategic planning process will be carried out with the study, not only of strategic models, but above all through the study and application of models of operational excellence, inserted in a total quality management environment, and the interaction with the strategy.

It investigates theoretical and practical models of operational excellence, compares them and observes their evolution and implementation over time. It analyzes its implementation and suitability for the banking sector, by analyzing and measuring key performance indicators and the possible impact on the results and dynamics of the organization.

Research, that goes from the general to the particular and addresses mainly two major themes: strategy and operational excellence, as an integral part of total quality management and process improvement.

Various profiles of financial institutions are also addressed in order to clearly understand the way in each of them operates in the market, helping to define an adequate strategic model.

It is intended to verify the necessary stages for the introduction of a model of operational excellence in an institution, namely, with a profile of a commercial or retail institution. In general, it tries to demonstrate that the introduction of a model of operational excellence is not only suitable for any banking institution, but has a positive impact on its dynamic, through an increase in the efficiency and effectiveness of processes, which provides in turn, a reduction in costs and an increase the income.

The objective of the study is to propose a strategic conceptual model, with its development cohabiting with the strategic planning stages, through the enumeration of



several key performance indicators which cover four major strategic areas within banking organizations: CLIENT, TECHNOLOGY, SPACE and PEOPLE. In short, it is intended to observe the possible impacts that the chosen model, will have in the dynamic of the organization including the strategic, tactical and operational component.

**Keywords:** Banking, Strategy, Strategic Planning, Operational Excellence, Total Quality Management, Excellence models.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1</b> - O processo de formulação estratégica. (Rodrigues, 2012, p. 83).....	33
<b>Ilustração 2</b> - O espectro dos modelos de análise estratégica. (Strategor Política Global da Empresa, 1993, p. 99). .....	33
<b>Ilustração 3</b> - Planeamento estratégico clássico a longo prazo. (Antão, 2006). .....	34
<b>Ilustração 4</b> - Modelo de LCAG, 1965. ( <i>apud</i> Carvalho & Filipe, 2014, p. 205).....	36
<b>Ilustração 5</b> - Modelo planeamento estratégico desenvolvido por Igor Ansoff, 1989. ( <i>apud</i> Antão, 2006, p. 39). .....	37
<b>Ilustração 6</b> - Matriz das 5 forças que medeiam a concorrência no seio de um sector, desenvolvido por M. E. Porter ( <i>apud</i> Kotler, Keller, 2007, p. 337).....	38
<b>Ilustração 7</b> - Matriz de estratégias competitivas genéricas de M. Porter. (Porter, 1985, p. 12). .....	39
<b>Ilustração 8</b> - Relação entre as estratégias genéricas e estratégia indeterminada. (Porter <i>apud</i> Dias, Varela, Costa, 2013, p. 364).....	40
<b>Ilustração 9</b> - A cadeia de Valor. (Porter, 1985, p. 37). .....	41
<b>Ilustração 10</b> - Representação do comportamento da curva da experiência. (Martinet, 1983). .....	42
<b>Ilustração 11</b> - Matriz estratégica da BCG, 1970. (Strategor Política Global da Empresa, 1993). .....	43
<b>Ilustração 12</b> - Matriz ADL -Arthur D. Little, 1976. (Martinet, 1983, p. 102).....	44
<b>Ilustração 13</b> - Matriz das Prescrições estratégicas de ADL. (Strategor Política Global da Empresa, 1993, p. 105) .....	45
<b>Ilustração 14</b> - Modelo da McKinsey. (1970). (Martinet, <i>Stratégie</i> , 1983) & (Strategor, 1993) .....	46
<b>Ilustração 15</b> - Os níveis de estratégia adotadas por uma instituição financeira. (Rodrigues, 2012). .....	47
<b>Ilustração 16</b> - Cadeia de Valor do Sector Bancário. ([Adaptado a partir de:] Rodrigues, 2012, p. 140). .....	50
<b>Ilustração 17</b> - Matriz de Ansoff. ([Adaptado a partir de:] Ansoff, 1965). .....	51
<b>Ilustração 18</b> - As cinco forças do sector bancário. ([Adaptado a partir de:] Ciobănașu, 2012). .....	53
<b>Ilustração 19</b> - Modelo em pirâmide – TQM. (Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2007). 56	
<b>Ilustração 20</b> -Modelo de formulação estratégica, com ligação à TQM. ([Adaptado a partir de:] Rodrigues, 2012) .....	59
<b>Ilustração 21</b> - Modelo de TQM, com agregação de uma estratégia genérica e um modelo de EO. ([Adaptado a partir de:] Shah & Joshi, 2017, p. 114) .....	62
<b>Ilustração 22</b> - Modelo dos 7 S 's da McKinsey's, 1980. (Carvalho & Filipe Cruz, 2014). .....	67
<b>Ilustração 23</b> - O modelo simples de Excelência, Peters e Austin, 1985. (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006). .....	69

<b>Ilustração 24</b> - Modelo de excelência operacional da Xerox (1990) - A estrutura e critérios. (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006, p. 63).....	71
<b>Ilustração 25</b> - Xerox Lean Sic Sigma Framework. (Fornari, Maszle, 2004).....	73
<b>Ilustração 26</b> - Modelo europeu de excelência (EFQM- <i>The European Excellence Model</i> ) – 1991. (Nabitz, Klazing, & Walburg, 2000, p. 193).....	76
<b>Ilustração 27</b> - Modelo 4P, 1999. (Park & Dahlgaard , 2010).....	78
<b>Ilustração 28</b> - 4P Model do Sistema de produção da Toyota (TPS – Toyota Production Sistem), 2004. (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, In <i>Search of Excellence - Past, Present and Future</i> , 2006). .....	81
<b>Ilustração 29</b> - Modelo de Excelência operacional desenvolvido pela BCG e aplicado ao sector bancário, 2011. (Sims, Duthoit, Grebe, & Lednik, 2013).....	83
<b>Ilustração 30</b> - Comparação do ROE e CIR entre os vários perfis apresentados. (Leichtfuss, et al., 2007, p. 29).....	102
<b>Ilustração 31</b> - Via para a consolidação da banca mundial. ([Adaptado a partir de:] Wiley et al., 2015).....	102
<b>Ilustração 32</b> - Vendas por segmentação da Indústria Bancária. ([Adaptado a partir de:] Leichtfuss et al., 2007).....	103
<b>Ilustração 33</b> - Vendas por produto na Banca de Retalho. [Adaptado a partir de:] Leichtfuss et al., 2007).....	104
<b>Ilustração 344</b> – Evolução do número de colaboradores e total de balcões da banca em Portugal entre 2008 e 2020 (Publicações estatísticas da APB).....	109
<b>Ilustração 355</b> – Evolução do resultado líquido da banca em Portugal entre 2008 e 2020 (Publicações estatísticas da APB) .....	109
<b>Ilustração 366</b> - Estrada para uma estratégia centrada no cliente. ([Adaptado a partir de:] PwC, 2011, p. 20). .....	116
<b>Ilustração 377</b> - Pontos Chave que devem ser analisados na excelência operacional. (Hagens, Trinkaus, & Eiber, 2013). .....	116
<b>Ilustração 38</b> - Classificação dos modelos quanto ao Tipo de Modelo. (Ilustração nossa, 2021). .....	122
<b>Ilustração 39</b> - Classificação dos modelos quanto ao Conceito do Modelo. (Ilustração nossa, 2021).....	123
<b>Ilustração 40</b> - Classificação dos modelos quanto ao Fase de Planeamento estratégico. (Ilustração nossa, 2021). .....	125
<b>Ilustração 41</b> - Modelo proposto XABC. (Ilustração nossa, 2021).....	128
<b>Ilustração 42</b> - Dinâmica de funcionamento do Modelo XABC. (Ilustração nossa, 2021). .....	132
<b>Ilustração 43</b> - Dinâmica de ajuste dos KPI´s. (Ilustração nossa, 2021).....	135

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Estratégias potenciais das instituições bancárias sugeridas pela PWC .....	53
<b>Tabela 2</b> - Pressupostos de um modelo de TQM ou de excelência operacional .....	58
<b>Tabela 3</b> - Os quatro aspetos da realidade organizacional do modelo 4P .....	79
<b>Tabela 4</b> - Os critérios e s 14 subcritérios dos princípios de gestão da Toyota.....	82
<b>Tabela 5</b> - <i>KPI's</i> Operacionais.....	85
<b>Tabela 6</b> - Tendências Bancárias marcantes do seculo XIC.....	95
<b>Tabela 7</b> – Dados representativos da banca em Portugal entre 2008 e 2020 .....	108
<b>Tabela 8</b> - Os 10 Tópicos estratégicos de Marous, no caminho para a EO .....	111
<b>Tabela 9</b> - Classificação do tipo de modelos quanto ao conceito.....	124
<b>Tabela 10</b> - Classificação do tipo de modelo quanto à fase de planeamento.....	126
<b>Tabela 11</b> - Cronologia dos modelos analisados .....	126
<b>Tabela 12</b> - <i>KPI's</i> de medição de desempenho da organização na fase operacional	130
<b>Tabela 13</b> - Tabela de <i>KPI's</i> redesenhada .....	131



## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

- ADL - Arthur D. Little
- APB - Associação Portuguesa de Bancos
- ATM - *Automatic Teller Machines*
- BCE - Banco Central Europeu
- BCG - *Boston Consulting Group*
- BdP - Banco de Portugal
- CIR - *Cost to Income Ratio*
- EDI - *Electronic Data Interchange*
- EO - *Excelência operacional*
- FMI - Fundo Monetário Europeu
- GE - *General Electric*
- GPS - *Global Positioning System*
- IC - Instituição de Crédito
- IF - Instituição Financeira
- IF's - Instituições Financeiras
- IT - Inovação Tecnológica
- KPI - *Key Performance Indicator*
- LCAG - *Learned, Christensen, Andeus e Guth*
- MEO - Modelo Excelência Operacional
- PWC - *Pricewaterhousecoopers*
- SGPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais
- SUB - Unidades de Negócios Estratégicas
- SWIFT - *Society for World Interbank Financial Telecommunications*
- TI - Tecnologia da Inovação
- TQC - *Total Quality Control*
- TQM - *Total Quality Management*
- UN - Unidade de Negócio



## SUMÁRIO

1. Introdução .....	24
2. Revisão da literatura .....	28
2.1. Estratégia .....	28
2.1.1. Conceitos de estratégia .....	28
2.1.2. Modelos Estratégicos e a sua evolução.....	32
2.1.3. Modelos de estratégia Clássicos .....	36
2.1.4. Modelos estratégicos aplicados à Banca .....	46
2.2. TQM – Total Quality Management.....	54
2.2.1. Conceito de TQM .....	54
2.2.2. Modelos de TQM .....	55
2.3. Excelência Operacional .....	64
2.3.1. Conceito de Excelência Operacional .....	64
2.3.2. Modelos de Excelência operacional.....	66
2.3.3. Modelos de excelência operacional aplicados à Banca .....	82
3. Instituições bancárias.....	93
3.1. Evolução histórica .....	93
3.2. Perfis de instituições bancárias e Modelos de negócio.....	98
3.3. Perfil da banca de retalho.....	103
3.4. A Banca em Portugal.....	104
3.5. A Banca de retalho e a abordagem a modelos de <i>EO</i> .....	110
4. Metodologia da Investigação.....	119
5. Investigação e classificação dos Modelos abordados .....	121
5.1. Introdução .....	121
5.2. Categorização dos modelos abordados.....	121
5.3. Modelo Proposto .....	127
5.4. Análise do Modelo proposto .....	128
6. Conclusão .....	133
6.1. Conclusão e contributos da investigação.....	133
6.2. Limitações .....	138
6.3. Contributos futuros .....	139
Referências .....	140





## 1. INTRODUÇÃO

O sistema financeiro sempre teve, tem e terá um papel indispensável no funcionamento da economia global. Comprovante desta frase é a transferência das crises do mercado financeiro para a economia real, ou seja, a extensão de problemas financeiros a outros ramos da economia, abrangendo a economia local, nacional e internacional. As falhas ou as crises refletidas na banca ou no sistema financeiro resultam na sua grande maioria em problemas macroeconómicos, como: o aumento do desemprego, a redução do Produto Interno Bruto (PIB), a redução dos rendimentos dos particulares e das empresas e até um aumento dos impostos. Em suma, agravam as condições de vida das pessoas através da deterioração de vários fatores economicamente interligados.

O século XXI, sobretudo a primeira década, ficou marcado por uma dicotomia no sistema financeiro. Por um lado, a aceleração dos mercados financeiros internacionais, por outro lado várias crises financeiras internacionais, como o rebranding da “Bolha do NASDAQ” (2000-2001), a crise do subprime<sup>1</sup> (2007-2008), (Coelho & Oliveira, 2015, p. 19) e a crise das dívidas soberanas (2010-2011). Mais recentemente, uma crise de saúde pública a nível global, a **pandemia de Covid-19**, teve consequências devastadoras para a economia como um todo e afetou a banca em particular através das moratórias e degradação dos rácios de capital por via da constituição de provisões. E ainda está sem se conhecer a sua verdadeira extensão e influência nas instituições no futuro.

A chamada crise do subprime (2007-2008), que se estendeu por todo o sistema financeiro mundial, com efeitos nefastos para toda a economia, expôs a fragilidade do sistema financeiro. De um momento para o outro o modelo de negócio seguido pela banca ficou demasiado exposto à mudança do mercado e provavelmente muitos dos bancos e instituições financeiras verificaram que a sua estratégia era pobre e mal

---

<sup>1</sup> Como descreve Coelho (2015) no seu livro *MERCADOS*, a crise do subprime caracteriza-se por 2 fases: a primeira fase (2006-2007). Resumindo em 5 pontos: 1- venda /write-off de alguns dos ativos mais tóxicos; 2- redução significativa do negócio relacionado com banca de investimento em particular no que se refere à criação e colocação de produtos financeiros complexos; 3- minimização do curso aos instrumentos tradicionais de funding 4- reforço do recurso a operações de financiamento junto dos bancos centrais e adoção de uma política mais agressiva de captação de recursos junto dos clientes de retalho; 5- redução dos rácios de capital regulamentarmente exigidos e consequente necessidade de reforço dos fundos próprios.

A segunda fase (2008-2009) a crise afetou também os pequenos e médios bancos de retalho caracterizada pelos pontos seguintes: 1- venda forçada de ativos não estruturados 2- paralisação total do negócio relacionado com banca de investimento 3- ensinamento dos mercados de capitais em qualquer dos segmentos 4- financiamento 10 instituições bancárias com recurso exclusivo aos bancos centrais i é operações de mercado monetário interbancário 5- adoção de uma política extremamente agressiva de captação de recurso junto dos clientes de retalho 6- redução dos rácios de capital regulamentar (tier 1 e tier 2). 7- Adoção por parte da generalidade dos bancos de retalho das políticas de restrição à concessão de crédito. (Coelho & Oliveira, 2015, p. 30 a 34)

concebida. Em geral, a estratégia destas instituições estava alavancada por um negócio estimulado por taxas altas, que de um momento para o outro deixaram de existir. Neste sentido os lucros de toda a banca mundial caíram, conduzindo a várias falências e fusões por todo o mercado.

Em particular no mercado financeiro, temos vindo a assistir a uma ramificação crescente, uma espécie de desconexão entre a economia real dos bens e dos serviços e a economia financeira (Carmoy, 1992, p. 271). Muitos analistas defendem que o elemento catalisador da crise do subprime foi a falência da *Lehman Brothers*, a 15 de setembro de 2008, e quase em simultâneo a falência do sistema bancário Islandês. O fecho dos mercados interbancários e a corrida aos financiamentos a curto prazo por parte das instituições, deu origem a um agravamento dos *gaps* de liquidez. Começou por afetar os grandes bancos, mas rapidamente se estendeu aos pequenos e médios bancos nacionais e regionais.

Daqui resulta a necessidade de reforçar o quadro regulamentar, com o intuito de tornar o sistema bancário menos atrito a cenários de crise, introduzindo BASEL III, precedida de BASEL I e BASEL II, que entre outras medidas, produziu um conjunto de alterações ao nível dos rácios mínimos de liquidez.

Todas estas alterações no quadro regulamentar foram feitas com o intuito de reduzir o risco que as instituições financeiras estão sujeitas, principalmente o risco sistémico. As alterações preconizadas figuram num quadro de evolução e revolução dos meios tecnológicos, pelo aparecimento de vários concorrentes do sistema bancário “clássico”, que se tenta adaptar a todas estas mudanças, que ocorrem numa economia que se desenvolve a uma velocidade acelerada. Neste quadro, o sistema financeiro submerge num cenário de desregulamentação.

As crises sejam financeiras, económicas ou pandémicas têm a capacidade de expor a fragilidade do sistema financeiro, em particular no que diz respeito às questões regulamentares, de liquidez e de risco. No entanto estes problemas derivam na sua maioria de deficientes definições da estratégia e dos objetivos, assim como da ausência de um modelo de eficiência operacional que analise a instituição como um todo e a integre no mercado em constante movimento e evolução.

As decisões ou opções estratégicas tomadas pelos gestores tiveram por base modelos de negócio frágeis e reativos. Nomeadamente, as instituições financeiras ou bancárias no seu todo não revelavam uma estratégia ou uma estrutura orgânica preparada para atuarem a nível global.

É urgente a introdução de objetivos estratégicos que produzam eficiência operacional. Dependendo do seu posicionamento no mercado, a banca, terá de encontrar uma forma de conseguir basear a gestão da instituição, da base ao topo, num sistema de *Total Quality Management* (TQM). Deste modo, teremos instituições mais resilientes e preparadas, para resistir aos impactos negativos provocados por crises que afetem o mercado ou o espaço de atuação da banca em particular.

Os temas abordados dão o mote á pergunta de partida deste trabalho. **Se é possível definir um modelo estratégico aplicável ao sector bancário, incluindo a componente multifuncional ou estratégica, tática e operacional, podendo estas coabitar ou constituir o que se define por modelo de negócio.** Na pergunta principal do trabalho, cabem várias perguntas que se tenta abordar e responder, ao longo da apresentação dos diversos modelos abordados e do modelo criado pelo autor.

O trabalho aborda a seguinte pergunta derivada:

**Como se caracteriza o modelo assinalado na pergunta de partida, quanto ao conceito e fase de implementação na estratégia definida pela instituição bancária.**

De facto, as instituições necessitam de munir as suas estruturas de um modelo de negócio que seja rentável em circunstâncias adversas, desenvolver um modelo de excelência operacional capaz, ou adequar o modelo existente à estratégia que têm definida.

As instituições financeiras vão ter que encontrar um modelo operacional de excelência baseado na eficiência e eficácia. A aplicação desse modelo tem de ser transversal a toda a organização e encarado de uma forma holística por parte dos gestores que as dirigem.

Neste trabalho vamos abordar estratégias usadas na banca, descrever modelos de estratégia, *TQM* e de excelência operacional, estudados num percurso que começa na década de sessenta e se estende a anos mais recentes, com modelos gerados em 2011, mas com atualizações, que têm vindo a ser feitas anualmente até 2019. Muitos destes modelos foram usados em empresas com sucesso.

Abordaremos a sua interligação com a definição de objetivos estratégicos, sem descurar todos os riscos inerentes ao negócio da banca e á sua implementação.

No final aprofundaremos um modelo concetual de excelência operacional aplicado à banca, que tenta responder à pergunta de partida deste trabalho. O qual baseia a sua

essência na transversalidade e na capacidade de medição, através de indicadores chave de Performance - *Key Performance Indicator*, (KPI). Este modelo baseia a visão: no cliente, no espaço e na tecnologia, mas sobretudo no desempenho. Procura através da eficiência e eficácia aumentar a resiliência, a produtividade, reduzir custos e aumentar proveitos.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. ESTRATÉGIA

#### 2.1.1. CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

*Estratégia*, o vocábulo, teve a sua origem na Grécia Antiga, significando inicialmente a “arte do general”, (Steiner e Miner *apud* Camargos, Dias, 2003, p. 28). Começou por ser empregue na obra a Arte da Guerra, escrito de Sun Tzu, autor e filósofo, que terá vivido na China cerca de 500 anos a.C. Segundo Mintzberg e Quinn, a citar Evered, (*apud* Camargos & Dias, 2003, p. 28), ““o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.)””.

Na sua origem aquilo que se designava por “estratégia” tinha na sua base pilares militares, com analogias a táticas de guerra ou militares. Buttignol (2008, p. 64), faz essa mesma analogia, referindo que as táticas são visíveis por todos, mas a estratégia é aquela que obtém as vitórias.

O livro de Sun Tzu define estratégias, que retiradas de táticas militares podem ser empregues por administradores e empresas em situações reais. Essas implicam o conhecimento efetivo e eficaz dos recursos, através dos quais as organizações podem vencer a concorrência e criar vantagem competitiva.

*Nicolau Maquiavel*, (1469-1527), publicou “O Príncipe, em 1532, escrita em 1513. Designadamente, tanto Sun Tzu como Maquiavel, relacionam a estratégia com “a arte de ordenar a ação das forças militares”, (Houaiss; et. al. *apud*, Pires & Marconde 2021, p.2). Carl Von Clausewitz, General alemão, que viveu entre 1780 e 1831, referência da estratégia militar publicou em 1832 a sua conhecida obra “*Da Guerra*”, onde consegue aplicar estratégias desenvolvidas para uso militar e extrapolá-las para o mundo empresarial. Clausewitz, desenvolveu um paradigma estratégico referente ao pensamento ligado às forças e fraquezas dos exércitos (Carvalho & Filipe Cruz, 2014, p. 41), mantendo uma estreita ligação à escola do posicionamento.

Só mais recentemente é que o termo estratégia começa a ser associado á expressão negócio (*Business*), mais especificamente por Alfred D. Chandler Jr. em 1962, que o emprega na relação entre administração e gestão de um negócio. (Pires & Marcondes, 2021, p. 2).

São diversas as definições de estratégia, encontramos tantas definições como autores que as definem e a escola a que pertencem. Podemos definir estratégia como um conhecimento dinâmico, como refere Martinet (1983, p. 5), a estratégia aborda uma temática que tem contribuído decisivamente e de forma crescente para a obra e a consolidação do conhecimento no domínio da gestão das organizações.

A definição de estratégia evoluiu ao longo do tempo, de década para década, influenciada por novos fatores endógenos e exógenos, fatores económicos, sociais, demográficos ou mesmo culturais. Mintzberg, *apud*, (Mintzberg, 1987, p. 11) refere, que o homem insiste em encontrar uma definição para cada conceito. Mas a estratégia não pode ser definida, através de um único conceito.

Mintzberg (1978), reforça ainda que a estratégia é uma força que medeia a relação entre a organização e o meio envolvente através das decisões tomadas pelos seus dirigentes, (Mintzberg, 1978, p. 25). O seu conceito é amplo e dinâmico e não pode ser dissociado de todas as dimensões da empresa, resulta de uma envolvência orgânica da organização em todos os seus atos, naquilo que se refere à sua atividade.

Na sua origem o conceito de estratégia estava relacionado com conceitos militares, mas abordagens mais contemporâneas estendem a sua conceção a todas as organizações que pretendem atingir os seus objetivos: visar o lucro, perpetuando-se no tempo. Este princípio aplica-se a todas as instituições financeiras ou bancárias que têm como premissa a maximização dos seus proveitos e a manutenção no tempo da organização. Neste sentido, o desenvolvimento de uma estratégia de sucesso é vital para que tal aconteça.

Compreender as fontes sustentáveis de vantagem competitiva tornou-se para as empresas a área mais importante de pesquisa no campo da gestão estratégica, (Porter, Rumelt, *apud* Barney, 1991, p. 99), tornando-se também fundamental para a banca em geral. Barney, (1991, p. 102) refere que todas as organizações obtêm vantagens competitivas quando implementam estratégias que potenciam as suas forças internas, de forma a responder aos desafios do meio envolvente.

Para tal é necessário que os gestores, ou outros agentes com cargos de responsabilidade nos desígnios das organizações, estejam na posse de conhecimentos que lhes permitam tomar decisões acertadas e em conformidade com os desafios que o meio envolvente capitaliza. Torna-se necessário que os gestores gozem da capacidade de compreender que as empresas são um sistema aberto e dinâmico, que frequentemente existem fatores tão diversos como: a globalização, as acelerações e

acesso às tecnologias de informação, a desmaterialização, o benefício do capital intelectual em prejuízo do capital físico e financeiro, (Carvalho & Filipe Cruz, 2014, p. 22), que lhes proporcionam grandes e constante desafios.

Nos anos 70, a escola de Planeamento e Design, descrevia a estratégia, como uma interligação das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas (Mintzberg & Lampel, 1999, p. 22). Este corresponde a um conceito limitado de estratégia e da visão integradora e dinâmica da empresa. Os gestores devem perceber que o processo estratégico deve trazer um propósito para a instituição, criar valor para a instituição e para a sociedade em geral. A estratégia e as opções estratégicas devem contemplar um horizonte a longo prazo tendo como base pilares fortes que permitam à instituição funcionar com menor risco possível.

Profundas mudanças no ambiente competitivo têm produzido uma série de novas formas organizacionais, novas relações institucionais e novas possibilidades de criação de valor (Hamel, Winter 1998, p. 7). Mintzberg (1987) identificou, aquilo que chamou os 5 P's da estratégia: plano, padrão, posição, estratégia e perspectiva.

Um **plano**, de como chegar lá;

Um **padrão** de ações consistentes ao longo do tempo;

Uma **posição**, que reflete as decisões da empresa ao longo do tempo, na oferta de produtos e serviços particulares e mercados específicos;

Um **estratégema**, entendido como uma manobra destinada a ultrapassar um concorrente;

Uma **perspetiva**, uma visão, uma direção, um olhar do que a empresa ou organização se quer tornar;

O ambiente atual que envolve as organizações é ultracompetitivo, os mercados estão a transformar-se com grande agilidade e rapidez onde as empresas menos preparadas podem ter dificuldade em acompanhar este progresso. É necessário antecipar mudanças, ter "*long-term vision*", ter capacidade de resposta às mudanças no ambiente de negócios (Quintella e Dias, *apud* Almeida, 2005, p. 1). A incerteza, a análise mal efetuada e os fatores externos como internos resultam numa grande pressão para as empresas que tentam vários caminhos para sobreviver. A estratégia torna-se na força conciliadora entre a organização e o mercado, isto é, entre o contexto interno e externo.



Muitas organizações têm uma forma agressiva de se movimentar no mercado, criando e explorando novas tecnologias e novos mercados, outras perfeccionam o envolvente de uma forma mais estável e posicionam-se em mercados menos competitivos, outras desenvolvem o seu negócio mais sob influência política do que através da eficiência económica. Como referido, existem vários conceitos de estratégia, adotados por vários autores, muitos deles influenciados por diferentes escolas do Pensamento Estratégico<sup>2</sup>, Mintzberg

<sup>3</sup> e Lampel descrevem os Pensamentos estratégicos de cada uma das escolas no trabalho *Reflecting on the Strategy Process* de 1999.

No mundo da estratégia foram muitos os autores que deram o seu contributo. Aqui temos algumas definições clássicas de estratégia aludidas por alguns dos mais conhecidos autores desta área de estudo:

- “Chama-se estrutura ao desenho da organização, à forma que ela tomou para integrar seus recursos. Chama-se estratégia ao plano de alocação desses recursos a uma demanda antecipada.” (Chandler, 1966, p. 128).

- ““Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema”” (Ansoff, *apud* Nicolau, 2001, p. 4).

- ““Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.”” (Learned, Christensen, Andrews, Guth, Andrews, *apud* Nicolau, 2001, p. 4)

- ““Estratégia competitiva é ser diferente, significa escolher de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores.”” (Porter, 1999, p. 52)

- ““Estratégia é um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva, um truque.”” (Mintzberg, *apud* Pires & Marcondes, 2021, p. 5).

---

<sup>2</sup> As diversas escolas são: Design, planeamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizagem, poder, cultural, ambiental e a escola da configuração. (Mintzberg & Lampel, 1999, p. 26).

<sup>3</sup> (Mintzberg & Lampel, 1999)

- “Uma estratégia de sucesso está no que chamo de *dynamic strategic fit*, o encontro ao longo do tempo entre os fatores externos e internos para a organização e o conteúdo da estratégia em si.” (Itami & Thomas, 1991, p. 4)

- ““Estratégia é a busca contínua por vantagens competitivas, através da alocação de recursos e atividades de posicionamento de mercado.”” (Porter, *apud* Furrer, Alexandre, & Sudharshan, 2007, p. 165)

- ““Estratégia foca-se no modo de transformar uma situação em evolução num resultado desejado.”” (Freedman, *apud* Carvalho & José, 2014, p. 30).

A multiplicidade de definições de estratégia leva-nos a perceber que a sua dimensão enquanto ciência se cruza com outras matérias que influenciam a vida das empresas. Nomeadamente, podemos concluir que não existe proposta de estratégia se não existir um problema para o qual queremos dar solução e para esse problema tem de existir pelo menos uma solução bidimensional.

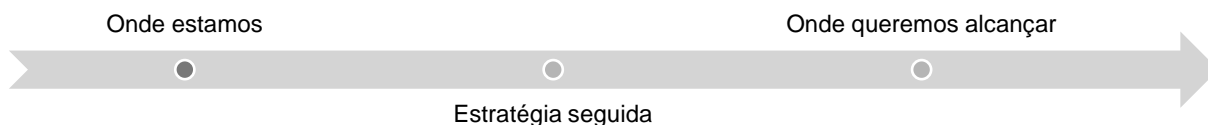
No entanto as soluções são inúmeras, as opções estratégicas tomadas podem e devem à partida ser moldadas pelas forças internas e externas á organização. A estratégia diz respeito ao futuro da organização, o qual é incerto. É nesse campo que a estratégia tenta atuar, na redução da incerteza de forma a capacitar a empresa de decisões que permitam a obtenção de melhores resultados.

### **2.1.2. MODELOS ESTRATÉGICOS E A SUA EVOLUÇÃO**

O crescimento das organizações em dimensão e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias (Camargos & Dias, 2003, p. 27). Na atualidade, as mudanças ao nível do envolvente são de relevo crescente, têm um peso cada vez maior nas organizações. A velocidade de ocorrência de fatores tecnológicos, políticos, sociais e demográficos tem um impacto cada vez mais relevante na conjugação das atividades desenvolvidas pelas organizações. A estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto de diferentes atividades (Porter, *apud* Rodrigues, 2012, p. 29).

Na análise interna e externa, das chamadas fraquezas e forças, das oportunidades e ameaças das organizações a literatura sobre estratégia foi determinante (Lamb, *apud* Barney, 1991, p. 100). Mas o reflexo de uma estratégia deve responder a duas questões

essenciais: **onde estamos**, e o **que queremos alcançar**. A linha que medeia os dois pontos é a **estratégia seguida** ou implementada. Como descreve a ilustração 1.



**Ilustração 1** - O processo de formulação estratégica. (Rodrigues, 2012, p. 83).

O planeamento estratégico teve um desenvolvimento mais tardio relativamente às outras disciplinas.

“[...] A estratégia empresarial passou por várias fases e nomes: diretrizes de negócios, planeamento estratégico, diretrizes administrativas, gestão ou administração estratégica, até atingir a forma atual, da administração ou de uma abordagem de gestão integrada da empresa.” (Bertero, *apud*. Camargos & Dias, 2003, p. 30)

Neste contexto, assistimos à multiplicação de modelos estratégicos que se revelou continua no tempo. Nomeadamente, verificou-se a necessidade de conceptualizar modelos adequados às escolhas estratégicas, com a internacionalização crescente das economias alargou-se consideravelmente o campo concorrencial. (Strategor, 1993, p. 29).

Pode ser traçada, uma linha de importantes modelos desenvolvidos que servem para facilitar e esquematizar as escolhas estratégicas das organizações e a sua adequação ao meio concorrencial.



**Ilustração 2** - O espectro dos modelos de análise estratégica. (Strategor Política Global da Empresa, 1993, p. 99).

Na sua abordagem, existem modelos que conceptualizam no campo da exaustividade (modelos exaustivos) e outros na instrumentalidade (modelos instrumentais). No primeiro caso baseiam-se numa lista exaustiva de variáveis e são integrados no pensamento lógico e iterativo. Os modelos de abordagem instrumental têm como principal característica, serem definidos por variáveis chave. O método clássico de

planeamento a longo prazo e a implementação de uma estratégia deve ter um espaço temporal de médio longo prazo (Antão, 2006, p. 37).

São efetuadas previsões com base em experiências recolhidas no passado, recorrendo à análise do histórico das organizações. O planeamento faz-se recorrendo a horizontes temporais em média de cinco anos. São definidos objetivos em conformidade com as expectativas dos *stakeholders*, com aquilo que é determinado pela administração ou mesmo pelo departamento comercial. É introduzido um programa de ação e alocado o orçamento. Em tempo real, é feito o controlo dos desvios e são ajustados os programas de ação. Podemos observar esta sinopse de planeamento clássico através da ilustração 3. O planeamento, era visto pelas organizações, como um processo que visava a otimização da utilização da capacidade produtiva instalada (Antão, 2006, p. 32).

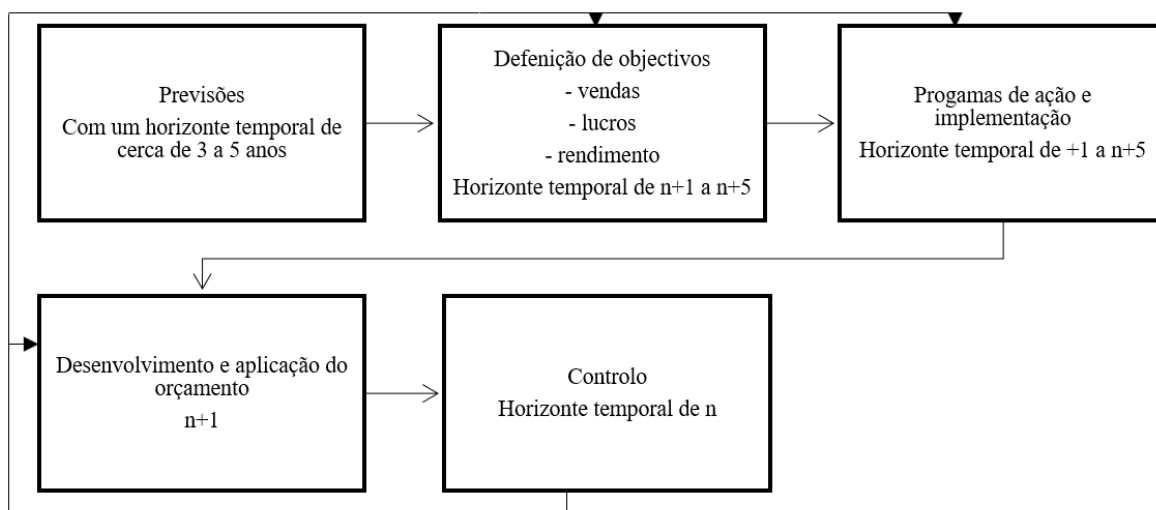


Ilustração 3 - Planeamento estratégico clássico a longo prazo. (Antão, 2006).

A validade das bases da teoria inerente ao planeamento a longo prazo mostrou-se eficaz até meados dos anos 60, momento em que os seus pressupostos foram postos em causa pelas mutações observadas ao nível da envolvente (Antão, 2006, p. 34). É importante observar a introdução de um pensamento bidimensional, i.e., *o planeamento estratégico ou gestão estratégica é visto como um conjunto sistémico de processos complexos que a empresa executa para caminhar na direcção pretendida* (Carvalho & Filipe Cruz, 2014, p. 108). A linha do pensamento estratégico, definido pela gestão e que determina as grandes orientações estratégicas da empresa, integrado com o planeamento operacional permite transmitir a informação por todas as áreas funcionais da organização. Isto numa toada de integração multidimensional (Antão, 2006, p. 35).

Diz Antão (2006, p. 36) que o planeamento estratégico pode ser definido em separado do planeamento operacional. A ligação entre os dois é avaliada pelo acesso ao plano estratégico dos responsáveis pelo desenvolvimento do plano operacional.

Daqui surge a necessidade de se desenvolverem vários modelos integrados de análise estratégica, (que se apelidou de planeamento estratégico). Assim como a necessidade de atuar sobre a falta de planos de excelência operacional que permitam esta a interligação e o desenvolvimento do planeamento estratégico.

Maioritariamente é nos anos sessenta que surgem vários modelos, designadamente, modelos exaustivos ou universais de abordagem limitada ou instrumental como: o modelo de *LCAG*, o planeamento ou modelo desenvolvido por Igor Ansoff, o modelo das cinco forças de *M. E. Porter*, a Cadeia de Valor. Estes modelos reportam-se a modelos estratégicos exaustivos ou universais. Por outro lado, como modelos de abordagem limitada ou instrumentais, temos o modelo da *Boston Consulting Group (BCG)*, o modelo *A.D. Little* e o modelo da *McKinsey*.

Na dimensão do planeamento operacional, na década de oitenta, surgiram os modelos operacionais, ou de excelência operacional, como: O modelo simples de Excelência de Peters e Austin, o modelo da *XEROX*, o modelo europeu de excelência, o Modelo 4P, o modelo 4P da *Toyota*, entre outros. Recentemente, surgem outros modelos de excelência operacional desenvolvidos por consultoras internacionais de renome, de aplicação mais prática baseados em indicadores de performance e de natureza menos teóricos.

Existem diversos modelos estratégicos, com características diversas e de diferentes autores, pois é indispensável garantir e adequar os modelos às diversas exigências do negócio e do mercado em que atuam, sendo que a sua implementação serve para dar resposta aos objetivos estratégicos de cada organização. Além dos modelos falados existem uma variedade de ferramentas estratégicas, incluindo, declarações de missão, inteligência competitiva, análise do envolvente, assistência tecnológica, portfólio de matrizes, análise *SWOT*<sup>4</sup>, competências nucleares, a cadeia de valor, análise de cenários e mapeamento de *stakeholders* (Drew, 1999, p. 132).

---

<sup>4</sup> **SWOT**- Deriva da abreviatura das palavras em inglês: *Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats*; traduzido para português podemos usar a acrónimo FOFA, que se refere às palavras, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. No decorrer deste trabalho será sempre usado o acrónimo **SWOT**

### 2.1.3. MODELOS DE ESTRATÉGIA CLÁSSICOS

O Modelo de LCAG, foi desenvolvido por quatro autores<sup>5</sup> ligados á escola de Harvard, em 1965 (Carvalho & Filipe, 2014, p. 205). Especificamente, o modelo persiste na importância de confrontar a empresa com o seu ambiente competitivo, apontando as suas maiores ou menores competências e recursos às limitações impostas pelo envolvente (González & Varquez, 2000, p. 51). Este modelo trata a problemática do planeamento estratégico ao nível da formulação e da implementação. Quando observado ao nível da formulação, verifica-se que a abordagem parte da análise do envolvente macro e micro da organização, efetua uma análise do ambiente interno e externo da empresa. Os autores defendem a análise de várias estratégias, para que seja selecionada a mais adequada.

Ao nível da implementação, os autores destacam o tipo de estrutura e todos os processos organizacionais que influenciam a implementação e a aplicação da estratégia, definida na formulação. Baseia-se no princípio de uma articulação eficaz do potencial da empresa, expressa em termo de forças e de fraquezas, condicionadas pelo envolvente (González & Varquez, 2000, p. 51).



Ilustração 4 - Modelo de LCAG, 1965. (apud Carvalho & Filipe, 2014, p. 205)

O aparecimento no campo académico da gestão estratégica pode ser atribuído a década de sessenta,

“[...] esplanada pelas três seguintes obras: Alfred Chandler's com *Strategy and Structure* de 1962; Igor Ansoff com *Corporate Strategy* de 1965 e a *Harvard text book - Business Policy: Text and Cases de 1965*, cujo texto é atribuído a Kenneth Andrews e

<sup>5</sup> **LCAG**, corresponde às iniciais dos nomes dos quatro autores que desenvolveram o modelo, sendo eles: Learned, Christensen, Andeus e Guth

foi mais tarde reescrito, em livro, com o nome, *The Concept of Corporate Strategy* em 1971 (Rumelt et al. *apud*, Furrer, Alexandre, & Sudharshan, 2007, p. 3).”

Um sistema de gestão pode ser definido, como um conjunto de processos para alinhar e controlar uma organização (Kaplan & Norton, 2006, p. 3). O modelo de planeamento desenvolvido por Igor Ansoff, que podemos observar na ilustração 5, pode ser decomposto em vários procedimentos, que *Ansoff* descreve no seu livro “*The New Corporate Strategy*” de 1989. Neste contexto o autor, (Ansoff, 1957, p. 119), refere, que a gestão deve instituir objetivos de crescimento e de estabilidade. É conveniente a análise dos recursos disponíveis, para uma definição de uma estratégia enquadrada com o envolvente e com os objetivos definidos à partida. Verifica-se que a divisão em SUB estratégias, fazem parte de um sistema integrado sempre com a intenção de desenvolver um processo de planeamento sistemático. Ainda que para a compreensão do comportamento das organizações, se deva considerar a existência de variáveis ambientais, e que estas funcionam em dois sentidos. (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens, & Ansoff, 2018, p. 12). Isto revela a importância dada à análise competitiva, ou ao meio em que a organização está inserida. As organizações contemporâneas competem num ambiente altamente competitivo e dinâmico, além de analisar as variáveis ambientais devem as empresas antecipar futuras turbulências no meio envolvente (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens, & Ansoff, 2018, p. 67) . A estratégia deve ser sempre olhada de forma integrada e considerados diversos fatores como: tecnológicos, financeiros, de portefólio, sociais e orçamentais.

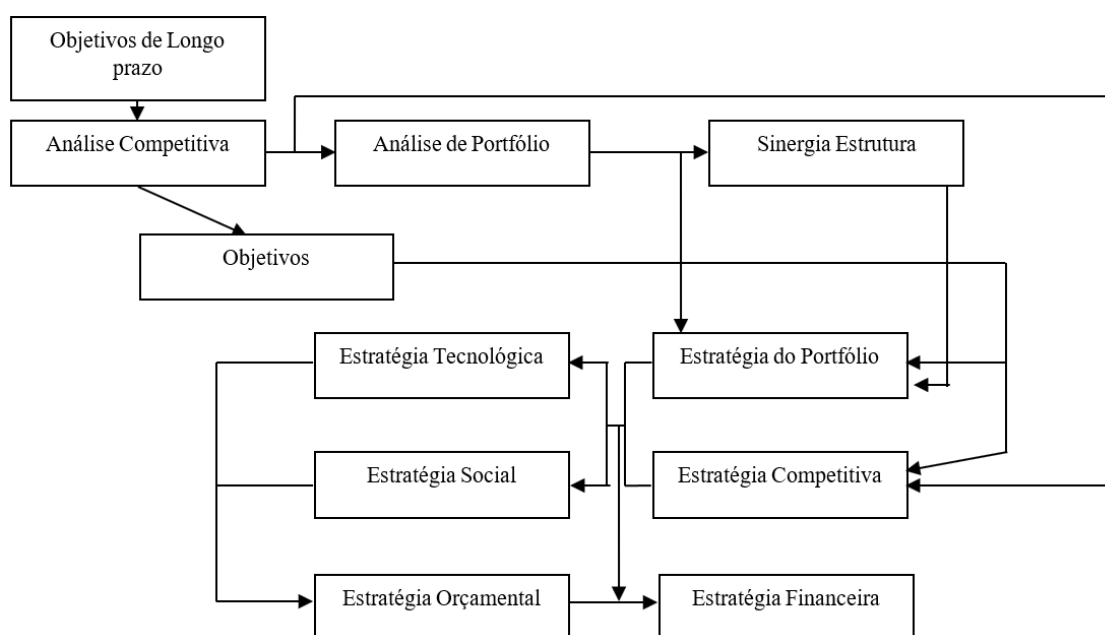
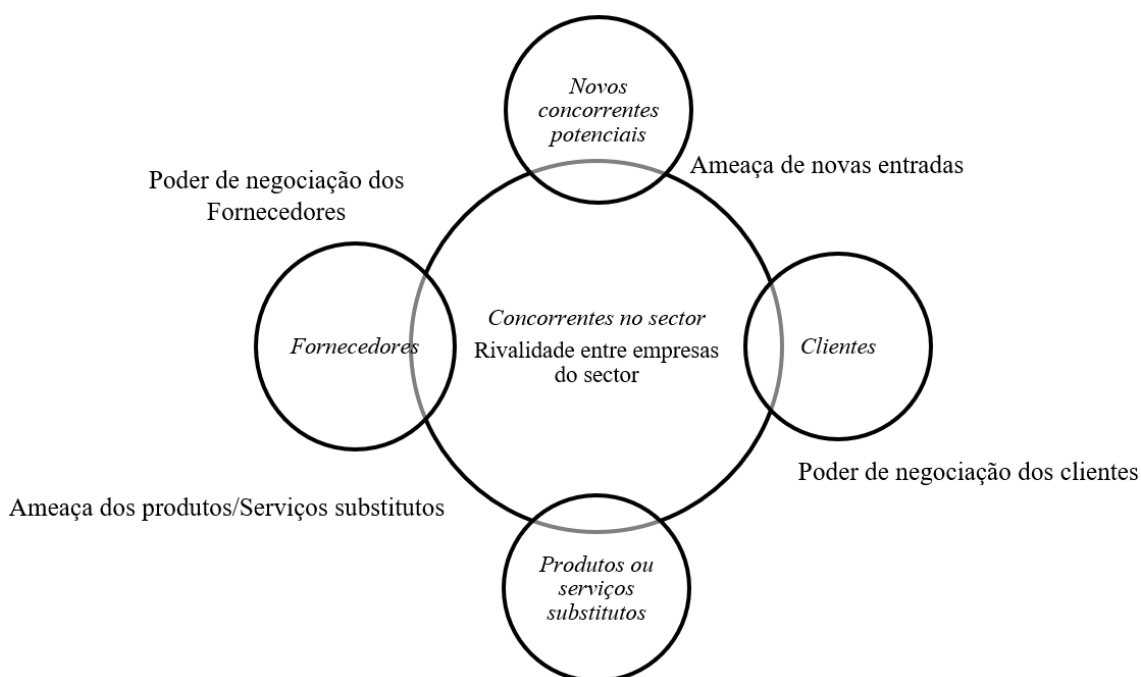


Ilustração 5 - Modelo planeamento estratégico desenvolvido por Igor Ansoff, 1989. (*apud* Antão, 2006, p. 39).

A forma de auxiliar os gestores nas suas decisões, passa pelo estudo do ambiente em que a organização está inserida, ou mesmo através da construção de cenários. Tal como refere Hussey (1998, p. 64), uma forma de identificar oportunidades consiste em relacionar a organização com o ambiente, através da identificação e do estudo de fatores, económicos, políticos tecnológicos, legais e sociais.

O modelo das cinco forças de Porter (1979, p. 141) possibilita a análise de cenários, medeia a atratividade intrínseca do sector, de um mercado ou apenas de um segmento de mercado no longo prazo. Segundo Porter 1979 (*apud Martinet, 1983, p. 106*), o volume total de lucros que uma certa indústria pode vir a receber está sujeita à intensidade dessas forças, i.e., novos concorrentes potenciais, os Fornecedores, os Clientes, os Substitutos e Rivalidade. Estas determinam, não só a competitividade, mas a rentabilidade do sector e condicionam as perspetivas de lucro (Porter, 1999, p. 25). Na ilustração 6 podemos ver a matriz das cinco forças de Porter que medeia a concorrência no seio de um sector.



**Ilustração 6** - Matriz das 5 forças que medeiam a concorrência no seio de um sector, desenvolvido por M. E. Porter (*apud Kotler, Keller, 2007, p. 337*)

Uma matriz que vemos com frequência usada na definição das estratégias clássicas, é a matriz da ilustração 7, esta permite que a organização defina à partida qual a via a seguir para obter vantagem competitiva. Se a via do custo ou da diferenciação. Porter em *Estratégia e Vantagem Competitiva*, (2007, p. 40), refere isso mesmo. As organizações, podem sempre optar por dois tipos de vantagem competitiva: podem



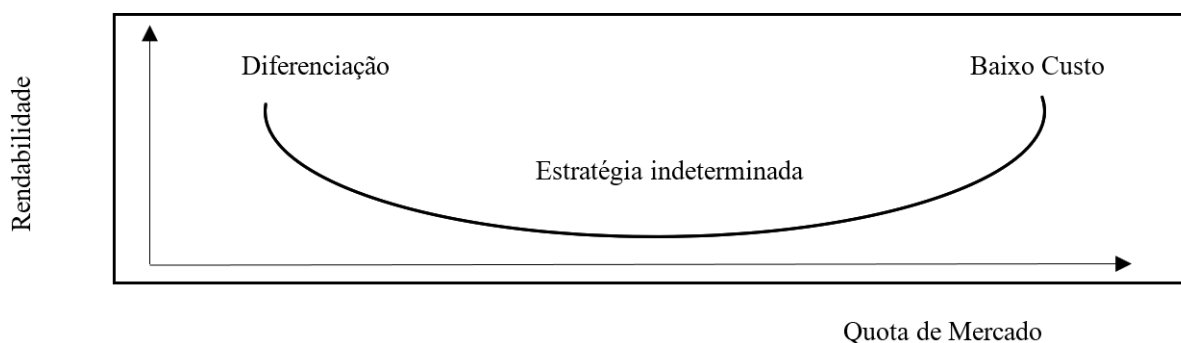
concorrer através de preços relativamente baixos, através da aptidão de realizar as tarefas de produção do produto ou serviço a custo reduzidos, ou através da diferenciação, produzindo produtos ou serviços de valor acrescentado em relação aos seus concorrentes.



Ilustração 7 - Matriz de estratégias competitivas genéricas de M. Porter. (Porter, 1985, p. 12).

Além das duas estratégias genéricas propostas na ilustração 7, existe uma terceira estratégia genérica que vale a pena relevar que dá pelo nome de **Foco**. Estratégia, proposta por M. Porter, a qual se descreve como a possibilidade da organização se focar em um ou diversos segmentos de mercado, no entanto, pode usar qualquer uma das estratégias genéricas (Custo ou Diferenciação), dependendo do segmento alvo (Kotler & Keller, 2007, p. 54).

Na sequência das estratégias genéricas apresentadas, vale a pena fazer referência à ilustração 8, onde podemos identificar a possibilidade de existir uma estratégia indeterminada, em que a organização compete claramente por uma estratégia de diminuição de custos, mas ainda pode fornecer produtos ou serviços competitivos ou com qualidade e até com valor acrescentado para os consumidores. Particularmente, nos tempos em que a tecnologia é uma parte importante nas estratégias das empresas, esta derivação entre custo e preço pode cair em desuso, visto que a tecnologia vai permitir que a produção alcance as duas estratégias em simultâneo (Dias, Varela, & Costa, 2013, p. 363). Os modelos de excelência operacional, procuram colmatar o facto referido, permitindo através da tecnologia a otimização das organizações assim como da eficiência com produção de qualidade.



**Ilustração 8** - Relação entre as estratégias genéricas e estratégia indeterminada. (Porter *apud* Dias, Varela, Costa, 2013, p. 364).

Nesta estratégia agora referenciada como indeterminada, as organizações podem ser eficientes a nível operacional e realizar as suas atividades a um custo competitivo, e ainda terem um plano para realizar atividades de forma diferente dos seus concorrentes (Porter, *apud* Ahenkora, 2006, p. 17). Como referenciado por Thompson e Strickland, (*apud*, Dias, Varela, & Costa, 2013, p. 366), numa perspetiva contemporânea a dicotomia custo/diferenciação deu origem à dicotomia melhor relação preço/ qualidade. Em que as organizações concorrem pela eficiência do produto ou do serviço que fornecem aos seus clientes. A coordenação de atividades ou estratégias pode gerar vantagens competitivas tanto no preço como na diferenciação (Porter, 2007, p. 49). Vantagens realmente importante nas empresas que atuam no nosso mercado nos dias de hoje, onde o aproveitamento dos recursos é fundamental para o sucesso.

A cadeia de valor desenvolvida por M. Porter, publicada no seu livro *Competitive Strategy* em 1980 (Stonehouse & Snowdon, 2007, p. 257), serve como instrumento de diagnóstico das fontes de vantagem competitiva em qualquer contexto seja nacional ou internacional, sendo necessário analisar a empresa de uma perspetiva desagregada (Porter, 2007, p. 39). A desagregação das atividades de qualquer empresa e a forma como estas se desenvolvem são fulcrais numa análise fina da vantagem competitiva que cada atividade pode trazer à empresa (Porter, 2007, p. 40). Indica-nos que, só ao nível das atividades e não na empresa no seu conjunto, é que se pode realmente compreender e alcançar a vantagem competitiva. A estratégia de uma organização é definida pela configuração das suas atividades, o negócio é rentável quando o valor que cria é superior ao custo do desempenho das suas atividades (Porter, 1991, p. 102).

A cadeia de valor aborda dois tipos de vantagem competitiva, a vantagem pelo custo, ou a vantagem pela diferenciação. Desta forma, é possível desenvolver uma atividade com um custo inferior ao dos nossos concorrentes, ou através da diferenciação do produto ou do serviço e pela agregação de valor adicional. Este valor agregado quando percebido pelos clientes através de algum benefício ou vantagem extra, ganha

vantagem à concorrência que pode ter um produto ou serviço semelhante. A cadeia de valor é um sistema de elos sustentada por atividades interdependentes conectadas (Porter, 1991, p. 107) que medeia exatamente o referido.

A cadeia de valor apresenta as atividades em forma de sistema, como podemos analisar na ilustração 9. Nomeadamente, temos dois tipos de categorias de atividades, as principais: Logística interna, Operações, Logística externa, *Marketing* e vendas e assistência técnica/serviço, estas relacionadas com a criação física do produto ou serviço e a sua entrega. As atividades de apoio suporte das atividades principais são: infraestruturas, gestão de recursos humanos, desenvolvimento da tecnologia e aprovisionamento. Designadamente, dentro de cada categoria de atividades as empresas realizam um número determinado de atividades que são particulares do seu sector e próprias da sua estratégia (Porter, 2007, p. 41). Interessa ainda saber as diferenças entre as atividades ascendentes e descendentes. Normalmente as atividades descendentes situam-se no local onde se encontra o comprador, as atividades ascendentes podem em grande parte ser deslocalizadas (Porter, 2007, p. 44, 1991, p. 108). No seu livro *Estratégia e vantagem competitiva* de 2007, Porter aplica um exemplo a uma empresa com uma estratégia global que caracteriza perfeitamente a diferença entre as atividades ascendentes e descendentes. Nomeadamente, Porter (2007, p. 44) refere que:

[...] as atividades descendentes criam vantagem competitiva que em grande parte, são específicas de cada país: a reputação da empresa, o nome da marca e a rede de assistência técnica.... a vantagem competitiva as atividades ascendentes e de apoio surge com frequência, mais graça ao sistema do conjunto de países em que a empresa compete do que à sua posição num país concreto.

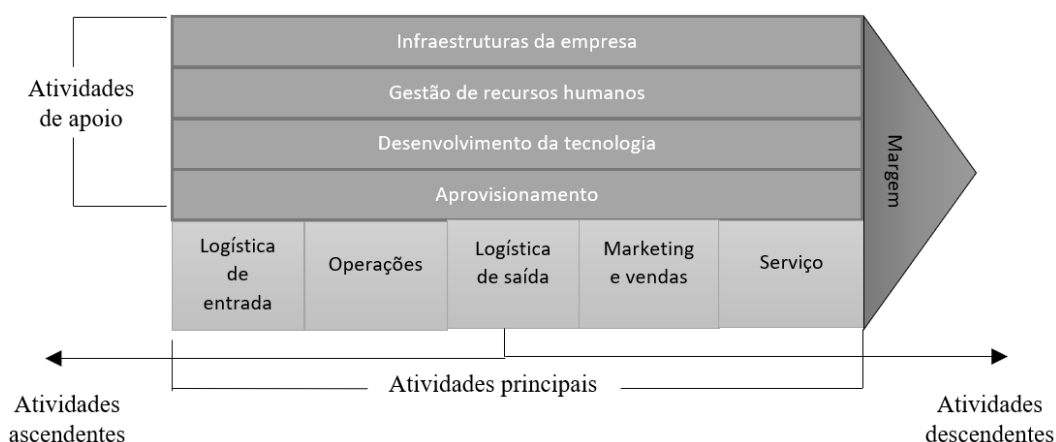
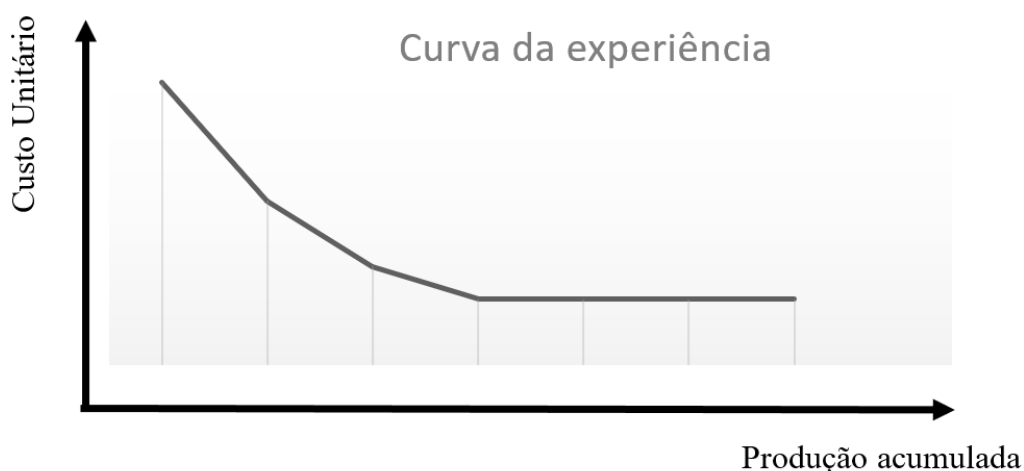


Ilustração 9 - A cadeia de Valor. (Porter, 1985, p. 37).

A curva da experiência, método preconizado pela *BCG*, constitui-se como uma ferramenta altamente relevante nos anos setenta (Doz & Prahalad, 1988, p. 292). Esta implica dois níveis distintos: o nível dos domínios elementares de atividade e o da análise da carteira de atividades<sup>6</sup>. Relativamente, ao nível dos domínios elementares de atividade, verifica-se que está essencialmente ligada ao binómio produto-mercado, isto indica-nos que a empresa é mais competitiva em relação aos seus concorrentes se tiver custos mais baixos.

A teoria elaborada através da curva da experiência, defende que, duma forma geral, o custo unitário total de um produto diminui numa percentagem constante, cada vez que a experiência duplica pelo aumento da produção acumulada, argumentam ainda que a redução dos custos não se observa apenas nos primeiros estágios da produção, mas continua de forma perpétua (Doz & Prahalad, 1988, p. 293). Podemos observar o efeito da curva da experiência na ilustração 10. Outra incógnita que a *BCG*, junta a esta equação é o atrativo do domínio da atividade pois as empresas são influenciadas pelo interesse que o domínio apresenta, nomeadamente em termos de taxa de crescimento (Martinet, 1983, p. 86). A curva da experiência foi pioneira na relação entre o estudo dos processos de gestão e o estudo do desempenho competitivo e os produtos do mercado (Doz & Prahalad, 1988, p. 294).



**Ilustração 10** - Representação do comportamento da curva da experiência. (Martinet, 1983).

<sup>6</sup> Para um melhor entendimento da análise de atividade pode ser consultado o livro: (Martinet, *Stratégie*, 1983, pp. 84-96)

O nível da análise da carteira de domínios da atividade, cada domínio/produto apresenta diferentes características e diferentes taxas de crescimento dentro de uma carteira que a empresa detém. Designadamente, estes domínios de atividade (ou produtos), são condicionados por duas dimensões: a **taxa de crescimento de mercado** e a **quota de mercado relativa**. No contexto, a análise é de simples interpretação na matriz representada pela ilustração 11. Uma das formas de interpretar a matriz diz-nos que a organização deve efetuar uma gestão equilibrada da sua carteira de domínios. A empresa deve ter em carteira, **leiteiros**, que conferem rendibilidades altas e necessidades de financiamento baixas, em parte para financiar os **dilemas**, (produtos de rendibilidade baixa com elevada necessidade de financiamento). Estes últimos devem ser transformados em **estrelas**, e terminar ou descontinuar os **pesos mortos** (Martinet, 1983, p. 96).

		Taxa de crescimento do mercado	
		Alta	Baixa
Alta	Estrela	Dilemas	
	Rendibilidade Necessidades financeiras fortes	Rendibilidade fraca Necessidades financeiras fortes	
Baixa	Vacas Leiteiras	Pesos Mortos	
	Rendibilidade elevada Necessidades financeiras fracas	Rendibilidade fraca Necessidades financeiras fracas	
		Alta	Baixa
		Quota de mercado relativa	

**Ilustração 11** - Matriz estratégica da BCG, 1970. (Strategor Política Global da Empresa, 1993).

Este modelo tem um espectro de aplicabilidade bastante vasta, adapta-se a diversas organizações e situações no mercado (Tudor & Valeriu, f.s.d., p. 758). Estrutura a sua análise através do grau de maturidade da atividade e da posição concorrencial da empresa no domínio de atividade. Adaptando-se desse modo não só a indústrias com um grau de concentração acentuado, mas igualmente a indústrias mais dispersas (Martinet, 1983, p. 102). O critério do grau de maturidade da atividade está associado

às fases do ciclo de vida<sup>7</sup> e a integração da taxa de crescimento da atividade, ajuda-nos a interpretar as necessidades financeiras da atividade e o nível de risco do sector. Classifica os produtos com base em critérios como: estágio de maturidade, força competitiva, capacidade de gerar fluxo financeiro, nível de risco e retorno do investimento. Esta distinção mais completa permite aos gestores tomar decisões mais acertadas quanto aos produtos a incluir no portefólio da empresa (Tudor & Valeriu, f.s.d., p. 757).

Analisando a matriz *ADL*, na ilustração 12, podemos constatar que existem algumas semelhanças em relação á matriz da *BCG*. No entanto, o método da *BCG* é mais *algorítmico*, enquanto a matriz *ADL*, *mais heurística*. (Martinet, 1983, p. 103).

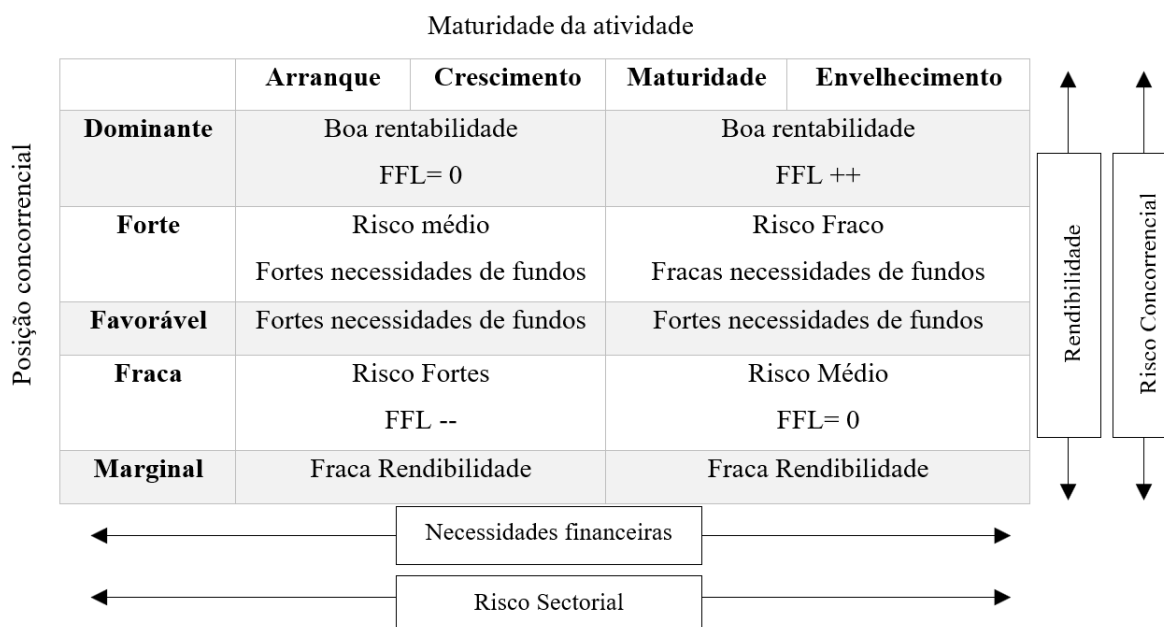


Ilustração 12 - Matriz ADL -Arthur D. Little, 1976. (Martinet, 1983, p. 102)

No caso particular da ilustração 13, matriz auxiliar da matriz principal *ADL*, observamos o que podemos considerar as prescrições estratégicas do modelo que aliás em relação à matriz apresentada na ilustração 12, se torna menos clara na sua leitura. Esta, diz respeito à intensidade da atividade em análise (Strategor, 1993, p. 104). Composta por três etapas distintas: o **desenvolvimento natural**, que prossupõe que a organização afete grande parte dos seus Recursos à atividade onde tem uma posição concorrencial

<sup>7</sup> As fases do ciclo de vida de um produto são: Introdução; Crescimento; Maturidade; Declínio. Podemos ainda encontrar outras fases do ciclo de vida ligadas ao tipo de estratégia a adotar, á tecnologia, á taxa de crescimento, ao número de concorrentes, entre outros critérios. Sendo estas normalmente indicadas como: arranque; expansão; Maturidade; Declínio. – Para uma análise mais contundente deste assunto consultar: *Strategor*, 1993, da pág. 45 á 58.

confortável ou superior; O **desenvolvimento seletivo**, em que a organização tem as suas atividades com uma posição concorrencial fraca ou média e quer atingir uma maior rendibilidade; por fim o **abandono** em que as atividades têm pouca rendibilidade e uma posição concorrencial fraca ou nula.

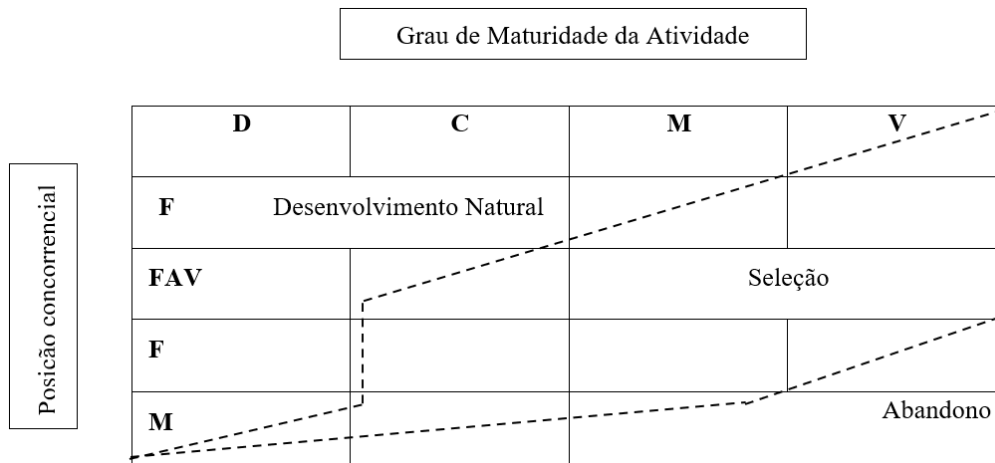


Ilustração 13 - Matriz das Prescrições estratégicas de ADL. (Strategor Política Global da Empresa, 1993, p. 105)

A McKinsey desenvolveu um modelo de gestão de portfólio da *General Electric* (GE) em 1970 (Shena, Zhou, Skitmored, & Xia, 2015, p. 191). Originalmente, o modelo foi projetado para facilitar a alocação de recursos entre diferentes unidades estratégicas de negócios (SBUs) de uma empresa. (Kraus & Kauranen , 2009, p. 44).

Modelo semelhante ao preconizado pela *BCG*, a proposta de modelo da McKinsey mostra a correlação entre a posição concorrencial e o valor do sector. A matriz pode ser descrita como um modelo de portfólio multifatorial e possui maior flexibilidade em relação ao *BCG*, relativamente aos elementos que podem ser incluídos.

Como podemos verificar na ilustração 14 a matriz permite que uma empresa avalie o ajuste entre as competências organizacionais e as ofertas de negócio/produto e identifique e avalie os fatores externos e internos, seguindo o posicionamento de cada unidade por meio da atratividade da indústria e da força empresarial. A estratégia de negócios da empresa ou produto podem ser agrupados em três categorias, e avaliados em nove células.

Posição concorrencial	Valor da Atividade			
		Forte	Médio	Fraco
	Forte	Investir para crescer	Investir para crescer	Gerir para proveitos
	Media	Investir para crescer	Gerir para proveitos	Pressionar ou desistir
Fraca	Gerir para proveitos	Pressionar ou desistir	Pressionar ou desistir	

Ilustração 14 - Modelo da McKinsey. (1970). (Martinet, *Stratégie*, 1983) & (Strategor, 1993)

Apresenta o valor do sector nas abcissas e a posição concorrencial nas ordenadas, sendo estes dois critérios medidos segundo a escala de forte, média e fraca.

Este modelo propõe nove estratégias que podem ser adotadas, e como no modelo *ADL*, apresenta três estratégias elementares: investir para crescer, gerir para proveito, pressionar ou desistir<sup>8</sup>. Essas estratégias empresariais dizem estar relacionadas com o melhor desempenho da empresa. Estas visam desenvolver a identificação de oportunidades para obter vantagens competitivas (Hitt, Irlanda, Camp e Sexton, *apud* Kraus & Kauranen, 2009, p. 38). Sugere que a rentabilidade de longo prazo de cada unidade é influenciada pela força de negócios da unidade e que a capacidade e incentivo de uma empresa para manter ou melhorar a posição num mercado depende da atratividade da indústria. Transferindo o conceito para a gama de produtos diferentes, essas matrizes podem ser instrumentos úteis de gestão estratégica (Kraus & Kauranen, 2009, p. 44). A disposição ideal de produtos dentro da matriz pode ser particularmente interpretada como a estrutura ótima da linha de produtos/serviços, pois mostra oportunidades e ameaças de cada produto em relação à participação de mercado e à maturidade do mercado (Kraus & Kauranen, 2009, p. 44). Facilitando a análise de quando um novo produto deve ser introduzido, mantido ou retirado do mercado.

#### 2.1.4. MODELOS ESTRATÉGICOS APLICADOS À BANCA

Carmoy (1992, p. 218) define a estratégia de um banco como um conjunto de objetivos e de políticas que requerem a instalação de meios e de estruturas adequadas. Para Henderson, (*apud*, Rodrigues 2012, p. 35), estratégia é procurar intencionalmente um plano que permita desenvolver uma vantagem competitiva para a empresa. De facto, a estratégia deve envolver e exigir o compromisso de toda a organização, que

<sup>8</sup> Outros autores podem referir-se às estratégias elementares como: desenvolvimento, manter e retirada.



deliberadamente, mas cuidadosamente e de forma rigorosa deve assumir um compromisso estratégico. Se analisarmos com cuidado o percurso dos principais ou dos maiores bancos mundiais desde início do milénio observamos duas tendências: a instabilidade do sector e o grau de maturidade do mesmo.

Zaccarelli, (*apud* Camargos & Dias 2003, p. 33), defende que a estratégia corporativa e a estratégia das unidades de negócio (*UN*), na sua conceção favorecem a aquisição de vantagem nas operações em relação à concorrência. “As *UN* são subsistemas organizacionais com mercado, conjunto de concorrentes e missão diferente de outros subsistemas organizacionais da empresa.” (Wright, & Parnell, *apud* Camargos & Dias, 2003, p. 30). SUN t

As organizações, em particular as organizações de dimensão relevante, como os grandes bancos podem ter vários níveis estratégicos ou várias estratégias. Designadamente, as *I.F* podem atuar em múltiplos negócios num só mercado, ou ter múltiplos negócios em múltiplos mercados, onde cada decisão estratégica pode ser implementada de forma diferente para cada *UN*, ou para cada mercado, onde a organização desenvolve a sua atividade. “Ou seja, a estratégia existe aos vários níveis de uma organização, com uma natureza das respetivas decisões a serem diferentes em cada um desses níveis” (Rodrigues, 2012, p. 47).

Rodrigues (2012), identifica quatro estratégias que podem ser adotadas por uma instituição financeira conforme a natureza do negócio que está a desenvolver e para o nível que essas decisões estratégicas têm de ser tomadas.

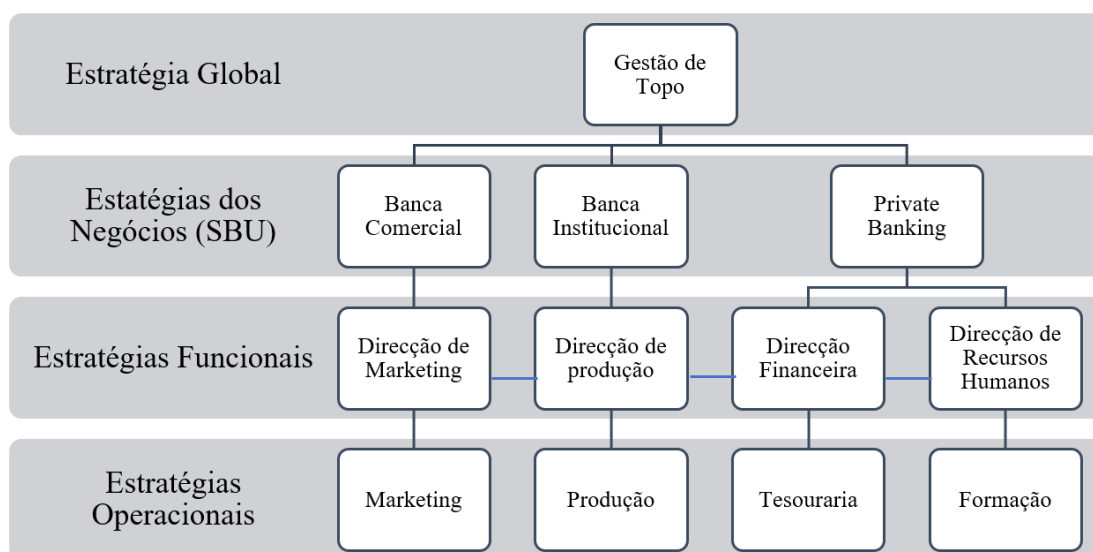


Ilustração 15 - Os níveis de estratégia adotadas por uma instituição financeira. (Rodrigues, 2012).

Nomeadamente, a elaboração de qualquer estratégia vem associada a riscos intrínsecos ao setor e à atividade desenvolvida pela organização. Na banca, tal como noutras atividades existem fatores complexos na elaboração de um plano estratégico. Alguns desses fatores são a seguir listados, para compreendermos melhor os dilemas enfrentados pelos gestores quando abordam o campo estratégico.

- Múltiplos objetivos a atingir em simultâneo: conseguir verificar se os objetivos a atingir estabelecidos são compatíveis com o crescimento da organização e ponderar o risco de forma correta;

- Objetivos intangíveis: por vezes os gestores deparam-se com dificuldade em medir objetivamente todas as variáveis;

- Horizontes situados a longo prazo: a incerteza quanto ao espaço de tempo em que as medidas vão ter o resultado esperado, i.e., a dificuldade de fazer previsões a longo prazo com as decisões estratégicas tomadas no presente;

- Influência dos vários grupos de pressão: a complexidade de conciliar os interesses dos vários grupos de pressão dentro da organização, stakeholders, colaboradores, entre outros;

- Risco e incerteza: a dificuldade de prever as consequências de uma dada opção estratégica dado que os mercados são cada vez mais globais e mutáveis a curto prazo;

- Meio envolvente à organização: situações externas à organização como a legislação, o sistema contabilístico, mercados a montante e a jusante, concorrência, tecnologia, e recursos humanos disponíveis;

- Estrutura da gestão: dificuldade em sintonizar os interesses dos diferentes intervenientes no processo de decisão, desde os gestores intermédios até ao órgão de administração;

- Julgamento de valor: cada decisão envolve um julgamento de valor crítico e não somente dados computadorizados;

- Restrições normativas e sociais: Em particular no sector bancário e segurador existe uma forte regulamentação que condiciona a estratégia, como por exemplo a limitação no marketing, fiscalidade, contabilidade e manutenção de contas ativas por questões meramente sociais;

- Ausência de proteção da inovação: no sector bancário não existe a possibilidade de efetuar o registo de patentes o que torna fácil a imitação de qualquer produto que possa ser comercializado. “De facto, a tarefa de manter uma vantagem competitiva alicerçada apenas na inovação do produto é muito difícil, visto que com a globalização pode ser facilmente copiada ou revertida” (Carvalho M. J., 2000, p. 9);

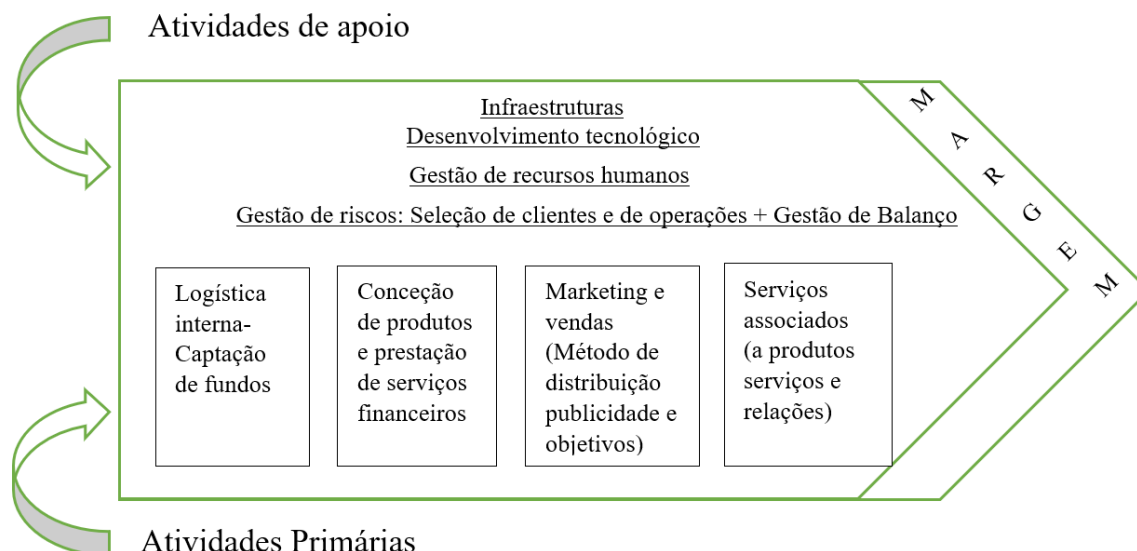
- Confidencialidade: a confidencialidade a que o sector bancário está sujeito pode condicionar o desenvolvimento da estratégia; (Rodrigues, 2012, p. 81; Caiado & Caiado, 2008, p. 442).

A realidade de uma empresa bancária reside, por um lado, na coexistência da multiplicidade de abordagens estratégicas, e por outro, na supremacia de uma linha de força que fornece a tonalidade dominante (Carmoy, 1992, p. 218). Designadamente, subsistem condicionantes estratégicas no sector bancário que sintetizam as características estruturais da análise do sector feitas por Porter (2007). Estes fatores relevantes como, as barreiras de entrada do sector, a capacidade de negociação com os clientes, a ameaça de produtos e serviços substitutos e o grau de concorrência das empresas do sector, condicionam a análise estratégica e em grande medida as decisões tomadas pelos gestores do sector bancário, no planeamento da estratégia para os vários níveis da organização.

Em particular, a análise da cadeia de valor (Porter, *apud* Rodrigues, 2012, p. 67) é uma ferramenta de alguma proeminência na análise do processo de negócio no sector bancário. Este é um instrumento essencial para analisar as fontes de construção de valor que harmonizam vantagens competitivas. A cadeia de valor desagrega a empresa num conjunto de atividades relevantes para a organização e ajuda a compreender as fontes de custos e de diferenciação sejam elas existentes ou potenciais.

A cadeia de valor consiste na divisão das atividades em funções primárias e funções de suporte ou auxiliares (ver ilustração 16), onde todas elas podem acrescentar valor potencial aos produtos ou serviços.

Sempre que uma das atividades for desenvolvida com o uso de menos recursos, ou executada de forma mais eficiente do que a concorrência, constitui uma vantagem competitiva.



**Ilustração 16** - Cadeia de Valor do Sector Bancário. ([Adaptado a partir de:] Rodrigues, 2012, p. 140).

No âmbito da definição de uma estratégia bancária de longo prazo, a análise e definição do ambiente macroeconómico em que a instituição se insere é fundamental. Esta análise deve ser centrada nas forças que afetam as atividades do banco. A observação do meio envolvente deve ainda distinguir o meio envolvente funcional,

[...] povoado com atores ou instituições em contacto estreito com a empresa, e o meio envolvente residual, portador de tendências mais profundas (muitas vezes ideológicas), difíceis de perceber de prever (...) que dão forma às exigências dos atores (Martinet, 1983, p. 71).

Na perspetiva da análise socioeconómica, a abordagem aos fatores macro contidos no acrónimo **PEST**<sup>9</sup>, deve levar em consideração, quando tomadas decisões estratégicas, os seguintes elementos:

- Mudanças nas políticas monetárias e fiscais – a política monetária tem uma influência direta no comportamento que determina a margem de juros líquida (*Net Interest Margim*) do banco (Retail Banking Academy, 2014, p. 30);
- Mudanças regulatórias e legais que afetam a rentabilidade e exigências de capital;
- Mudanças tecnológicas que venham a afetar o ciclo de vida dos produtos e serviços fornecidos pelos bancos e a escolha dos canais em que esses produtos são comercializados. Com o potencial da evolução tecnológica a situar-se muito para além do potencial de progresso das áreas de competência do banco (Martinet, 1983, p. 119), deve a instituição fazer uma gestão com critério da tecnologia e colmatar qualquer

<sup>9</sup> **PEST**: Acrónimo para as palavras Políticos; Económicos; Socioculturais; Tecnológicos.

insuficiência na área da tecnologia da informação (TI) e de alguma inadequação de estruturas;

- As mudanças sociodemográficas podem afetar o elo entre o ciclo de vida dos produtos e o ciclo de vida dos clientes da instituição. Os problemas socioeconómicos podem ter origem interna. Quando a cultura, a formação e as ideias dos gestores, por um lado, e os instrumentos, os métodos de análise e as informações, por outro não são necessariamente os mais adequados.

As escolhas efetuadas pelo setor bancário quando confrontadas com a matriz de Ansoff colocam em perspetiva as opções que o sector dispõe quando pretende expandir o negócio. A matriz normalmente relaciona: Produtos/serviços existentes com novos e mercados existentes.

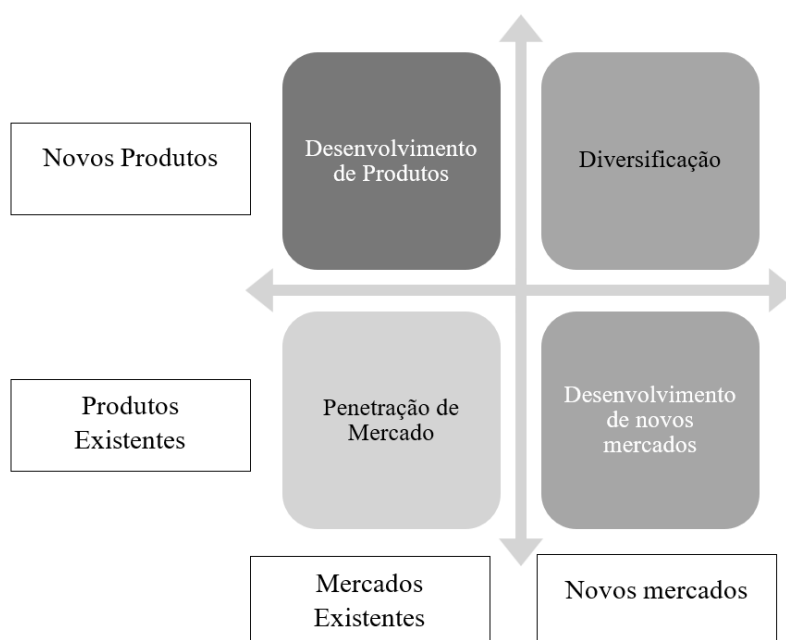


Ilustração 17 - Matriz de Ansoff. ([Adaptado a partir de:] Ansoff, 1965).

A penetração de mercado é a opção escolhida sempre que a instituição pretende continuar a comercializar os mesmos produtos no mesmo mercado. É uma estratégia de baixo risco, em que as características demográficas e psicológicas são conhecidas. As instituições tentam aumentar a sua quota de mercado, aumentando a posse de produtos por cliente ou evidentemente alargando o número de clientes dentro do mesmo mercado. Conseguem-no essencialmente por duas vias, ou através de um crescimento orgânico, ou através de aquisições ou fusões. A preferência pela via de aquisições e fusões tem sido muito relevante no novo desenho geográfico do sector bancário.

O desenvolvimento de novos mercados com os mesmos produtos, é outra das opções existentes na matriz de Ansoff. No caso das instituições financeiras, esta estratégia foi adotada durante os anos de crescimento a nível regional. Optando por uma estratégia de abertura de novas filiais em diversas regiões.

A aposta em novos produtos em mercados existentes, serve os interesses das instituições bancárias para alargar o seu leque de produtos e diversificar a sua oferta num mercado em que já tem presença.

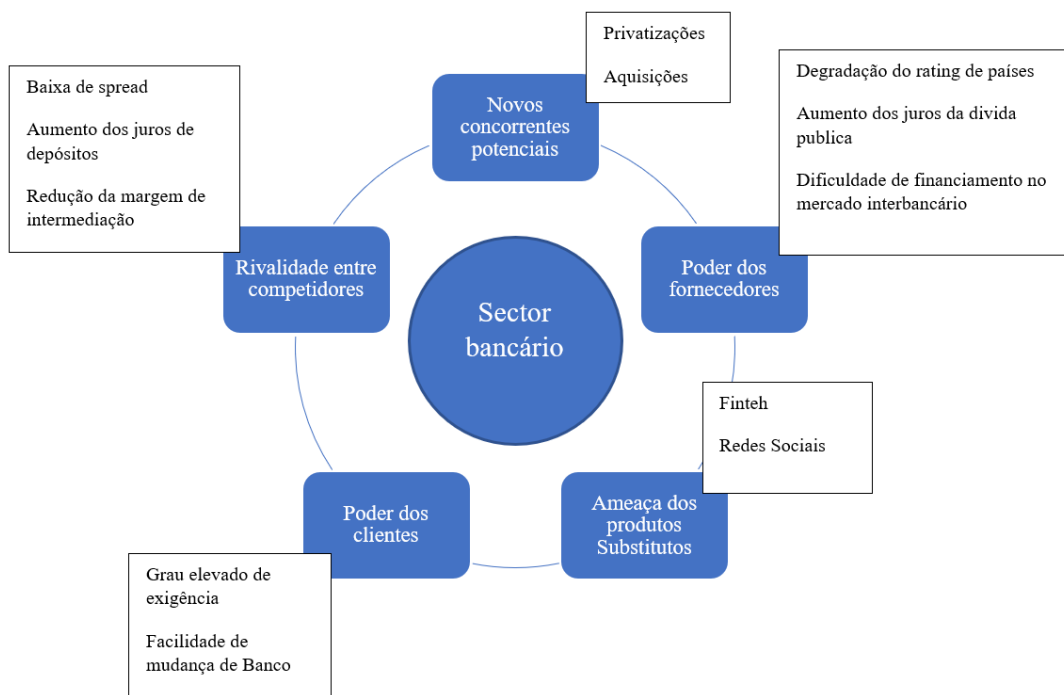
[...] Daqui resulta ser tão difícil e cada vez mais raro inovar em banca ou por ela obter vantagens competitivas estáveis, porque a permanente pressão do mercado torna sempre mais fácil variar os diversos elementos que constituem um produto isolado ou variar os diversos produtos que constituem um grupo de produtos (Carvalho M. J., 2000, p. 9)

Nomeadamente, quando as instituições tomam a decisão de apostar num novo produto e num novo mercado, optam pela diversificação.

No entanto, segundo Thomas & Hunger, (2012, p. 214) a diversificação implica uma concentricidade, isto é, focada no core business e a aposta num conglomerado de empresas fora de seu core business. A diversificação existe quando se opta pela aposta em mais que um negócio ou, seja, explora mais do que um binómio produto-mercado (Carvalho & Filipe Cruz, 2014, p. 254).

A diversificação é uma dúvida que se coloca aos gestores de todas as instituições. Na banca a opção pela diversificação foi tomada por muitas instituições, pois o sector estava forte e em crescimento. Mas a diversificação pode levar a uma perda de foco no core business da instituição, deve ser estudada com muita atenção.

A principal razão que levou o sector bancário a optar pela via da diversificação, foi a possibilidade de maximizar os lucros dos acionistas e a diminuição do risco. Tentar expandir o negócio a nível global, mantendo a diferenciação em relação à concorrência é um desafio que os grandes bancos enfrentam nos dias de hoje (Carvalho M. J., 2000, p. 12).



**Ilustração 18** - As cinco forças do sector bancário. ([Adaptado a partir de:] Ciobănașu, 2012).

No ponto de vista mais lato a (PwC’s Financial Services Institute, 2011, p. 10), sugere que uma instituição bancária tem três estratégias potenciais de crescimento: comprar; tirar e construir.

**Tabela 1** - Estratégias potenciais das instituições bancárias sugeridas pela PWC

Estratégia	Atividade
Comprar	Usar as aquisições como veículo para o crescimento
Tirar	Ganhar quota de mercado dos concorrentes e afastar novas entradas
Construir	Persuadir os clientes a comprarem produtos adicionais e novos serviços

Fonte: (PwC’s Financial Services Institute, 2011)

As estratégias na banca são condicionadas por diversos fatores. Muitos executivos defendem que a banca de retalho deve seguir uma estratégia de diferenciação (PwC’s

Financial Services Institute, 2011, p. 25), influenciada pela localização da instituição. A estratégia a seguir é diferente esteja a instituição situada em mercados imergentes, como a Índia ou África, ou situada em mercados maduros como a Europa ou a América do Norte. Além dos fatores estratégicos como a centralidade no cliente, a otimização de processos, o desenvolvimento de dados de análise de clientes, entre outros que foram já inumerados, os bancos deparam-se com enormes desafios que influenciam as estratégias que pretendam seguir, como a falta de clientes, a regulamentação e a gestão de recursos humanos.

## **2.2. TQM – TOTAL QUALITY MANAGEMENT**

### **2.2.1. CONCEITO DE TQM**

A gestão de qualidade total (*TQM – Total Quality Management*) tem diferentes significados conforme o autor que a define. De acordo com Kanji, (*apud* Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2007, p. 14):

“[...] TQM é o modo de vida de uma organização comprometida com a satisfação do cliente através de uma melhoria contínua. Este modo de vida varia de organização para organização e de um país para outro, mas tem certos princípios essenciais que podem ser implementados para garantir uma maior participação de mercado, aumentar os lucros e reduzir o custo.”

No contexto da definição dada, existe a possibilidade de partir a definição de *TQM*, em várias hierarquias. Analisando qualidade, como a satisfação continua das expectativas dos clientes. Qualidade total, como o alcance de qualidade a baixo custo. E a gestão de qualidade total, é alcançar a qualidade total transversalmente, isto é, através da participação de todos. (Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2007, p. 16)

A *TQM* é uma abordagem que visa proporcionar a melhoria da eficácia e flexibilidade do negócio como um todo. É fundamentalmente uma forma de planeamento que envolve toda a organização, todos os departamentos, todas as atividades, cada pessoa individualmente a todos os níveis.

O conceito de *TQM* é um desenvolvimento lógico do Controle de Qualidade Total (*TQC*), um conceito introduzido pela A.V. Feigenbaum em 1960 no livro com o mesmo nome (Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2007, p. 17). Feigenbaum, foi o primeiro autor a usar o termo *Total Quality Control (TQC)* que juntamente com a análise japonesa da gestão de qualidade das empresas foram um dos maiores contributos para o desenvolvimento do tema *TQM*. (Martínez-Lorente, Dewhurst, & Dale, 1998).



No seu livro de 1960, Feigenbaum (*apud*, Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2007, p. 16) descreve *TQC*, como um sistema integrador de qualidade, na produção e no fornecimento de produtos e serviços. Estes devem ser realizados não só com um custo mais reduzido, mas também com intuito de satisfazer o cliente.

Powel (*apud*, Martínez-Lorente, Dewhurst, & Dale, 1998, p. 4) aponta que o Japão adotou a noção de *TQM* por volta de 1949, numa reunião composta por um comitê de estudiosos, engenheiros e funcionários do governo formada pela União de Cientistas e Engenheiros Japoneses. Sink, (*apud* Lakhe & Mohanty, 1994, p. 11) identifica vários fatores por trás da necessidade de *TQM*: a economia global; a tecnologia complexa e dinâmica; recursos complexos e dinâmicos; orientação e expectativas do cliente; ambiente de tarefa complexo e dinâmico.

A evolução histórica da Gestão de Qualidade Total, ocorre em quatro etapas:

1. Inspeção de qualidade;
2. Controle de qualidade;
3. Garantia de qualidade;
4. Gestão da Qualidade Total. (Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2007, p. 7)

As fundações da *TQM* são compostas por cinco critérios. Estes podem ser observados na ilustração 19, são eles: **Liderança, foco no cliente** e nos **empregados**, foco nos **factos, de melhoramento contínuo e participação de todos**.

### 2.2.2. MODELOS DE TQM

Como vamos poder analisar, a pirâmide ou modelo que se observa na ilustração 19 em conjunto com o modelo que se observa na ilustração 23, são a base de muitos dos modelos de *TQM* e de excelência operacional discutidos e analisados mais em pormenor em capítulos posteriores e em diversos trabalhos do tema. A pirâmide *TQM* foi publicada na primeira edição do livro *Fundamentals of Total Quality Management* em 1998 (Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2007) e é uma adaptação do modelo em pirâmide original de Kanji e de Asher de 1993 (Kanji & Asher, 1996, p. 7).

É tarefa vital da gestão descrever objetivos de qualidade, políticas de qualidade e planos de qualidade de acordo com os quatro lados da pirâmide *TQM* (Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2007, p. 18).

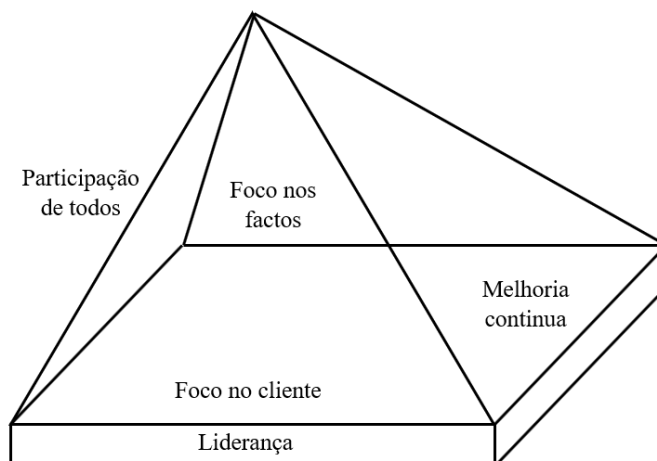


Ilustração 19 - Modelo em pirâmide – TQM. (Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2007).

Um ponto importante e que possibilita o desenvolvimento do *TQM*, não é tanto o foco no cliente, mas sim nas relações que a empresa tem com este, nomeadamente:

1. A concentração em clientes externos e nas suas expectativas e pedidos, tal como o foco nas chamadas relações internas e fornecedores;
2. Para criar satisfação no cliente não é suficiente atender apenas às expectativas, mas satisfazer as suas necessidades.

O primeiro ponto está relacionado com a forma como a organização trata os seus colaboradores e como os envolve no negócio. É necessário que os colaboradores sejam integrados na estratégia da organização para que esta possa fornecer um bom produto ou serviço e criar condições para os fornecer com qualidade.

O segundo ponto chama a tenção que o foco não pode ser apenas no cliente, mas também nas relações que giram à volta deste e que permitem, como que num elo, fornecer um produto ou serviço de qualidade.

Do outro lado da pirâmide, o **foco nos factos** é relevante para concretizar uma estratégia baseada na implementação de um sistema de *TQM*. A gestão das organizações deve ser baseada em factos, não em crenças ou opiniões.

Na procura do constante melhoramento das operações, é interessante verificar que os japoneses, vejam uma conexão muito próxima entre a qualidade e o conceito de melhoria contínua (Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2007, p. 45).

A melhoria continua pode ser atingida através da melhoria da qualidade interna e da qualidade externa. A qualidade interna refere-se à melhoria dos processos internos, tornando-os mais dinâmicos, industrializados e eficientes. As melhorias externas de qualidade estão voltadas para o cliente externo, com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente e assim conseguir uma maior participação de mercado e com ela maiores ganhos (Dahlgard, Kristensen, & Kanji, 2007, p. 33).

A participação de todos é crucial para colocar em prática uma estratégia de *TQM*, ou a implementação de um modelo de excelência operacional. Seja a participação da gestão de topo, ou a integração dos operadores da linha de montagem. A sua integração no projeto é fundamental para se atingir os resultados desejados. No entanto, as coisas não são assim tão simples: para que todos possam participar, há que educar e motivar tanto a administração como todos os funcionários. A administração da empresa deve envolver-se em tantas atividades de educação e formação quanto possível (Dahlgard, Kristensen, & Kanji, 2007, p. 35)

Os sistemas de *TQM* têm sofrido alterações ao longo do tempo, com a intervenção de vários autores. Nesta época mais contemporânea o *TQM* foi associado à documentação de processos organizacionais internos, reiteradamente executados de forma a atingir a excelência operacional. No contexto, muitas organizações associam esta execução a sistemas como o ISO 9000<sup>10</sup>, o BS 5750<sup>11</sup> e a EN29000<sup>12</sup>.

Designadamente, Kanji (*apud*, Dahlgard, Kristensen, & Kanji, 2007, p. 42), fazia analogias entre os modelos de *EO*, o corpo humano e a sociedade. Partindo desse pressuposto e que os modelos ou sistemas de *EO/TQM* devem conter algumas das características referidas na tabela 2.

---

<sup>10</sup> ISO 9000 é composto pelas normas ISO 9000, 9001, 9004 e 19011 e é a norma que regulamenta os fundamentos e o vocabulário do Sistema de Gestão da Qualidade, pode ser aplicada a indústrias, empresas e instituições e refere-se apenas à qualidade dos processos. (<https://gestao-de-qualidade.info/iso-9000.html>)

<sup>11</sup> BS 5750 é a norma do Sistema de Gestão de Qualidade aplicada em Inglaterra, semelhante à ISO.

<sup>12</sup> EN29000 é a norma do Sistema de Gestão de Qualidade Europeia, semelhante à ISO.

**Tabela 2** - Pressupostos de um modelo de TQM ou de excelência operacional

Conter um certo número de elementos, mais ou menos inter-relacionados, onde cada um deles contribui para a manutenção do sistema total;
Ser um modelo sinérgico, na medida em que a totalidade do sistema é maior que a soma de seus elementos que o compõem;
Ter um limite, que circunscreve o sistema e que pode ser aberto, parcialmente aberto ou fechado em relação às trocas entre o sistema e o envolvente;
Pode conter subsistemas, que compreendem inter-relações entre elementos particulares dentro do sistema total e que possuem as características de um sistema;
Conter um fluxo ou processo em todo o sistema;
Permitir feedback, que serve para manter o sistema num estado de equilíbrio dinâmico em relação ao seu envolvente.

Fonte: (Dahlggaard, Kristensen, & Kanji, 2007)

O sistema de *TQM* revê-se num esforço persistente para satisfazer e de preferência superar as necessidades e expectativas dos clientes, através da melhoria continua, com o envolvimento de todos e com foco nos processos da organização (Bergman e Klefsjö, *apud* Isaksson, 2006, p. 633). Uma gestão através da *TQM*, não pode estar desligada do processo de formulação estratégica. Os gestores devem sempre responder a três questões fundamentais: onde estamos? para onde queremos ir? como propomos lá chegar?

Podemos observar na ilustração 20 um modelo de formulação estratégica, que liga a *TQM*, ao desenvolvimento de um modelo de formulação estratégica de qualidade. Nomeadamente, os aspetos da eficiência operacional são considerados uma constante dinâmica evolutiva, exigindo às organizações um modelo de formulação estratégica completo e de orientação estratégica constante.

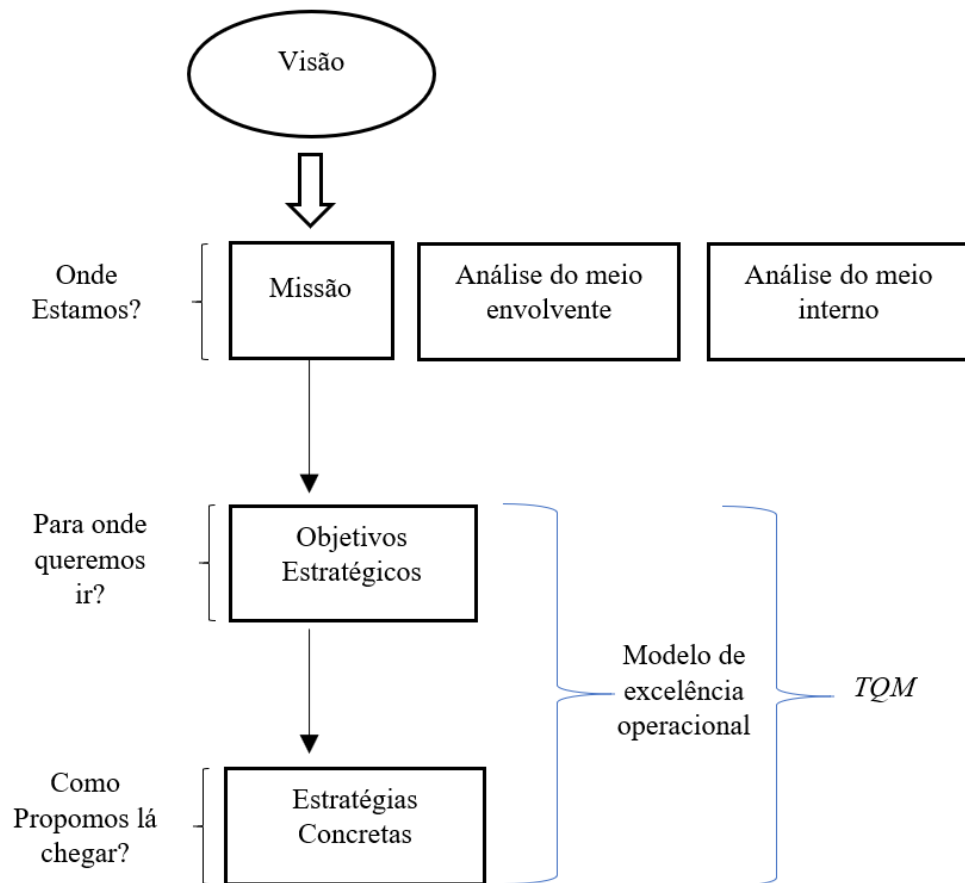


Ilustração 20 -Modelo de formulação estratégica, com ligação à TQM. ((Adaptado a partir de:] Rodrigues, 2012)

No entanto a implementação de qualquer estratégia ou a implementação de um modelo de *TQM*, está sempre associada aos *stakeholders* da organização, sejam eles a administração, clientes, fornecedores, Estado, entre outros. Dependendo da intervenção que estes têm no ciclo da organização. É crucial que a administração proporcione a possibilidade de se efetuar as alterações devidas, e que tenha um *mindset* dinâmico. A implementação de um modelo ou processo de *TQM* requer um conhecimento profundo e um estudo cuidado da *TQM* e a participação ativa da alta administração.

Uma lista relevante para este tema, é a que contem os **sete pontos formulados por Deming**, (*apud* Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2007, p. 22) do que a administração deve fazer **para a implementação de um modelo de *TQM***:

1. A administração deve concordar sobre metas, condições e obstáculos para a introdução do *TQM*;
2. A gestão deve ter a coragem de romper com a tradição;

3. Ao criar uma nova organização de qualidade, a gestão deve nomear um gestor para melhorias de qualidade que tenha acesso direto à alta administração;
4. A gerência deve, o mais rápido possível, criar uma organização para aconselhar sobre a realização de melhorias contínuas em toda a empresa;
5. A administração deve explicar aos funcionários que as mudanças são necessárias e que envolverão todos na empresa;
6. A administração deve explicar que todas as atividades e todos os trabalhos têm seus próprios clientes e fornecedores;
7. A administração deve garantir que todos os funcionários da empresa participam ativamente numa equipa (equipa de trabalho, círculo de qualidade).

Foram vários os autores que contribuíram para a evolução e estudo desta matéria. Oakland (*apud* Lakhe & Mohanty, 1994, p. 10), como verificamos, analisando o *TQM* através de um modelo em pirâmide, com os tópicos: compromisso da gestão; cadeia cliente-fornecedor; sistema de qualidade; controlo estatístico e colaboração da equipa. Zaire (*apud* Lakhe & Mohanty, 1994, p. 11), através de três dimensões: melhoramento contínuo; gestão de valor agregado e envolvimento dos colaboradores.

A **análise** particularmente interessante de Price and Gaskill (*apud* Lakhe & Mohanty, 1994, p. 11), designa **três dimensões da TQM**:

“[...] (1) A dimensão, produto/serviço: até que ponto o cliente está satisfeito com o produto ou serviço fornecido; (2) A dimensão, pessoas: até que ponto o cliente está satisfeito com o relacionamento com as pessoas das organizações que fornecem o produto ou o serviço; (3) A dimensão, processo: até que ponto é que os processos internos são satisfatórios e em que medida estes são utilizados para desenvolver os produtos ou serviços fornecidos aos clientes”

Dale & Lightburn, (*apud* Lakhe & Mohanty, 1994, p. 22), afirmam que as organizações estão dispostas a implementar os princípios da *TQM*. No entanto, existe um número estimável de organizações que utilizam as ferramentas e técnicas de gestão de qualidade básica, sendo essas técnicas e ferramentas usadas de forma superficial. Também apontam a falta de compromisso da gestão com os princípios da *TQM* e a fraca liderança na gestão de processos para o sucedido.

Sink (*apud* Lakhe & Mohanty, 1994, p. 16) sugere uma **abordagem em etapas para o desenvolvimento e implementação do TQM. São oito as etapas** que acompanham

o gestor desde a compreensão do sistema ou modelo organizativo, até à sua implementação.

Etapa 0: compreensão do sistema organizacional;

Etapa 1: desenvolvimento de um plano estratégico para o esforço da *TQM*;

Etapa 2: pressupostos de planeamento;

Etapa 3: especificação de objetivos estratégicos;

Etapa 4: especificação objetivos táticos.;

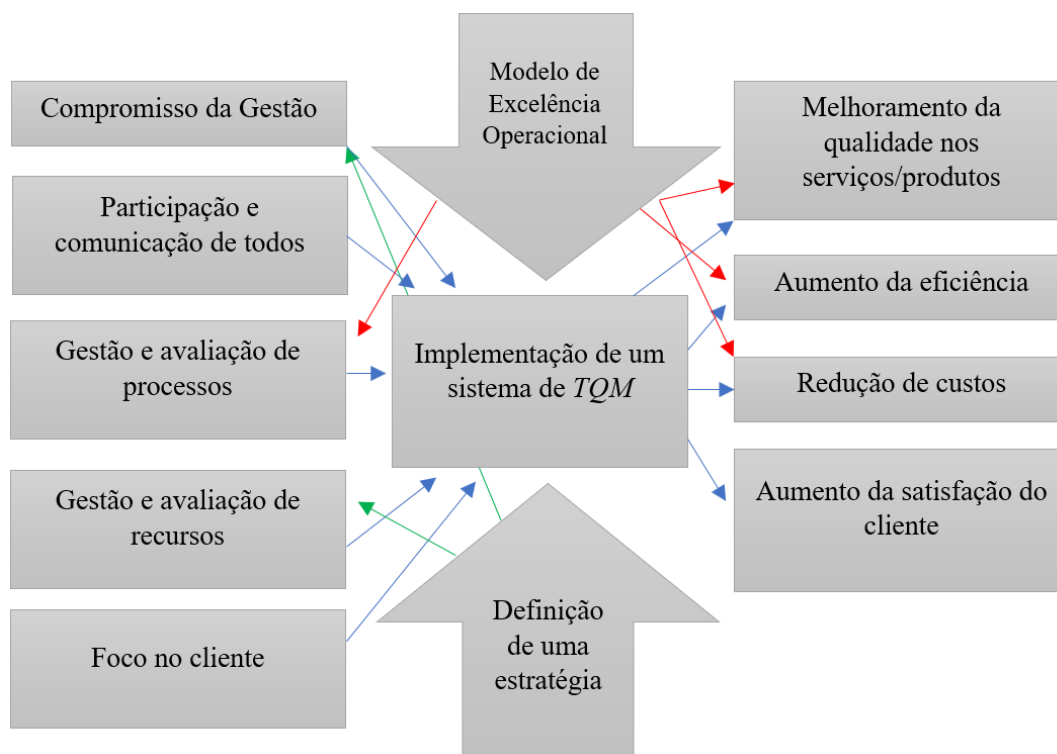
Etapa 5: planeamento de implementação;

Etapa 6: gestão de projetos;

Etapa 7: medição e avaliação;

Etapa 8: avaliação, responsabilidade, acompanhamento, de forma a garantir a implementação efetiva.

A implementação de um modelo de *TQM* é por vezes difícil, já que a mudança de comportamento exigida não é natural. A sua implementação requer mudanças efetivas na organização e na respetiva cultura. Devem ser abertas linhas de comunicação, ser em realizados melhoramentos contínuos e deve existir cooperação por toda a cadeia (Kaynak, 2000, p. 409). Diz Strolle, que criar uma cultura de *TQM* não é restrito ao indivíduo ou ao grupo, mas é responsabilidade de todos na organização (*apud* Lakhe & Mohanty, 1994, p. 30). Na ilustração 21 podemos analisar um modelo genérico, que permite reconhecer os traços gerais para a implementação de um modelo de *TQM*, agregando a estratégia da organização em comunhão com um modelo de *EO*.



**Ilustração 21** - Modelo de TQM<sup>13</sup>, com agregação de uma estratégia genérica e um modelo de EO. ([Adaptado a partir de:] Shah & Joshi, 2017, p. 114)

Foram vários os autores que deram o seu contributo para a evolução deste tema. Apresentaram proposta baseadas em modelos ou em etapas que serviam como guias para a implementação de modelos de *TQM*, que permitem aos gestores, obter sobretudo referencias académicas, para em conjunto com os vários departamentos das organizações executarem a sua implementação, tornando estas etapas em fases mais operacionais.

Endosomwan e Savage-Moore <sup>14</sup> propõem um **modelo de quatro estágios** para ajudar as organizações a entender a sua postura de *TQM* (Lakhe & Mohanty, 1994, p. 19): Etapa 1: avaliação atual do ambiente organizacional; Etapa 2: desenvolvimento da estratégia de melhoria da qualidade; Etapa 3: avaliação das necessidades de educação e de formação; Etapa 4: implementação de estratégia de qualidade.

A implementação de um sistema ou modelo de *TQM*, não pode ser implementada apenas por uma moda que se vê passageira, visto que o esforço investido por parte da organização é demasiado para ser desperdiçado com a mudança de estratégia mais à

<sup>13</sup> Este modelo de *TQM* foi originalmente proposto por (Shah & Joshi, 2017) para a indústria de *healthcare*.

<sup>14</sup> "Assess Your Organization's TQM Posture and Readiness to Successfully Compete for the Malcolm Baldrige Award", *Industrial Engineer*, Vol. 23 No. 2, 1991, pp. 22-4



frente (Nair, 2005, p. 43). Oakland, (2014, p. 412), propõe 13 etapas para a essa implementação do *TQM*:

- (1) Compreensão da qualidade.
- (2) Compromisso com a qualidade.
- (3) Política de qualidade.
- (4) Organização para a qualidade.
- (5) Custo de medição da qualidade.
- (6) Planeamento da qualidade.
- (7) Design para a qualidade.
- (8) Sistema de qualidade.
- (9) Controle de qualidade.
- (10) Trabalho em equipa para a qualidade.
- (11) Capacidade de qualidade.
- (12) Formação para a qualidade.
- (13) Implementação do modelo *TQM*.

A *TQM* são princípios que permitem melhorar a eficácia e a flexibilidade dos negócios de forma holística. É fundamentalmente uma forma de envolvimento de todos os elementos de uma organização, todos os departamentos, todas as atividades, todas as pessoas em cada nível da organização.

Senge, (*apud* Dahlgaard, Kristensen, & Kanji, 2007, p. 44) analisou uma série de sistemas de forma a compreender a complexidade do sistema da vida real. O progresso de aprendizagem de uma organização exige não só recursos humanos adequados, a participação de todos, a visão participada, mas também um pensamento em sistema, ou sistemático.

Nomeadamente, a *TQM* como filosofia atua como uma base teórica para fazer mudanças organizacionais. “*Em outras palavras, é um conjunto de passos que permite*

*a organização ou reorganização do negócio e não uma técnica de corte e colagem”* (Miller;Hartwick; Paton, *apud* Ehigie & McAndrew, 2005, p. 934).

O *TQM* pode ser uma técnica organizacional eficaz para criar mudanças organizacionais bem-sucedidas. A implementação do *TQM*, exige de facto atenção a diversas variáveis, enumeradas pelos diversos autores. Recomenda-se que exista um conhecimento forte de gestão das organizações nos seus diversos níveis e um conhecimento diversificado do funcionamento dos vários sistemas que integram uma solução de implementação do *TQM*. Designadamente, uma solução adequada a uma organização pode não ser adequada a outra, porque um sistema de *TQM*, é dinâmico.

Os investigadores na área da gestão precisam de estudar diversas variáveis para melhorar ou facilitar a implementação do *TQM*, tendo em consideração o tipo de organização e o clima organizacional, as diferenças culturais e a diversidade demográfica e psicológica de toda a estrutura.

## **2.3. EXCELÊNCIA OPERACIONAL**

### **2.3.1. CONCEITO DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL**

A concorrência sentida por muitas instituições, em particular na Europa e na América do Norte em relação às empresas oriundas do Japão cria a necessidade de melhorar o seu desempenho. Fosse para aumentar proveitos ou reduzir custos. Perceberam que essa melhoria era possível alcançar através da implementação de modelos estratégicos cada vez mais desenvolvidos e acrescidos de maior qualidade, aplicados à forma de fazer “de forma excelente” e fazer de forma eficaz. Isto é, perseguindo a excelência operacional e organizacional, com melhorias quantitativas e qualitativas dos atos de gestão.

Podemos considerar que muitas organizações procuram atingir a excelência organizacional, no entanto muitas não o conseguem, “pois, *a gestão não tem um conhecimento profundo do que realmente significa ser excelente*” (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006, p. 57). Efetivamente, a palavra **aristeia** (excelência) vem de **aristos**, que é a forma superlativa de **areion** (melhor, mais brava e mais poderosa). No contexto de um estudo realizado sobre a língua helênica, **aristos** é esclarecido como AR = o fluxo de luz, o fluxo do bem (no sentido divino) que cria ISTON = estabilidade (num estado dinâmico) (Anninos, 2008, p. 2).

Aristóteles, ensinou que as pessoas não agem corretamente porque são excelentes, mas são excelentes porque agiram corretamente. Palavras que podem suportar a implementação de um sistema de excelência operacional numa organização. A excelência pode ser alcançada através da formação e do automatismo (Anninos, 2008, p. 2).

O *American Heritage® Dictionary of the English Language*, V edição (2020), define **excelência** como "o estado, qualidade ou condição de excelência; superioridade". Em particular, a palavra *excels* pode ser definida como "fazer ou ser melhor do que; superar; para mostrar superioridade, superar os outros".

Durante as últimas cinco décadas, as assunções básicas e os paradigmas da qualidade têm mudado constantemente em paralelo com as mudanças de paradigma do controlo de gestão e da teoria organizacional (Dahlgaard-Park, 2008, p. 1). Particularmente, no que diz respeito a excelência operacional, foram estudados e publicados vários modelos sobretudo na época de 80 e 90. Além disso, foram feitas tentativas limitadas de pesquisa, reflexão, e análise de uma perspetiva teórica, (Scott & Cole, *apud* Dahlgaard-Park, 2008, p. 1).

Pesquisas nesta área mostram que a cooperação e o trabalho em equipe são ingredientes necessários nas iniciativas para que a implementação de modelos de EO, sejam bem-sucedidas (Chapman; Jackson; Dahlgaard & Dahlgaard-Park; Dahlgaard *et al.*; Dahlgaard-Park, *apud* Dahlgaard, Chi-Kuang, Jang, Banegas, & Dahlgaard-Park, 2013 p. 2).

Harrington (*apud*, Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006 p. 59), cita um estudo que englobou 60 organizações, em vários países, como: Japão, Alemanha, Estados Unidos e Canadá, que se julgava na altura cumprirem as melhores práticas de gestão. As empresas selecionadas pelos autores pertenciam em grande parte ao sector automóvel, informática, serviços de prestação de saúde e bancos comerciais. Os autores concluíram que apenas cinco das práticas analisadas eram relevantes, quando correlacionadas com a performance da organização, quando medido o retorno do investimento, os lucros, o valor adicionado por empregado e a satisfação do cliente. Estas medidas foram baseadas na produtividade, na rentabilidade e na qualidade, e são:

- 1- Análise dos ciclos de tempo;
- 2- Análise do valor dos processos;

- 3- Simplificação de processos;
- 4- Planeamento estratégico;
- 5- Programas formais de certificação de fornecedores;

As organizações que usam frequentemente as alíneas 1,2,3, tendem a ter um melhor desempenho nos seus processos e uma melhor performance (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006).

### 2.3.2. MODELOS DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL

Na vanguarda destas melhorias operacionais das empresas e de forma a responder às mesmas, estão os modelos de excelência operacional. Vamos fazer referência aos modelos que parecem ser mais relevantes para o nosso estudo. Os modelos que vamos descrever são: o Modelo da **McKinsey's 7-s** de 1980, os oito atributos da excelência de **Peters and Waterman's** de 1982, o modelo simplificado de **Peters and Austin's** de 1985, o modelo de excelência da **Xerox** de 1990 e 2002, o **Modelo Europeu para excelência** de 1991, **A lista das melhores praticas da excelência dos negócios** de 1998, o modelo **4P** de 1999, de Dahlgaard & Dahlgaard- park; e o modelo **Toyota 4P** de 2004, referente ao sistema de produção da *Toyota de Liker*<sup>15</sup>.

Uma das grandes referências na área da excelência operacional, foi o livro publicado por Peters e Waterman, *In Search of Excellence – Lessons from Americas Best-Run Companies*. Os modelos lá apresentados são os que aparecem com maior frequência em trabalhos da área.

Devemos levar em consideração que qualquer modelo ou lista de atributos aqui estudado terá sempre as suas limitações, todos os modelos aparecem como simplificações da realidade em que as instituições operam. Designadamente, a adaptação de um modelo, seja ele estratégico ou de excelência operacional, à realidade é sempre um trabalho complexo, pois existem diversas variáveis a operar no mercado em que as empresas se inserem, que dificultam a adequação linear de qualquer um deles.

Um dos modelos de excelência operacional e talvez um dos mais difundidos estudados e adaptados em contexto empresarial foi o modelo da McKinsey's, desenvolvido no

---

<sup>15</sup> As datas dos modelos listados foram consultadas em: (Anninos, 2008); (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006) e (Duthoit C., Grebe, Kastoun, & Sims, 2011).

início de 1980, por Tom Peters e Robert Waterman, (Silva, Schlemper, Hofelder, Santos, & Fonseca, 2014, p. 1) e representado na ilustração 22. Este *MEO*, define à partida sete critérios de sucesso para as organizações atingirem a excelência operacional. É definido através de:

- a) Dois critérios *hardware*:
- Estrutura (*Structure*);
  - Estratégia (*Strategy*);
- b) Cinco critérios *software*:
- Sistemas (*Systems*);
  - Partilha de Valores (*Shared Values*);
  - Aptidões (*Skills*);
  - Recursos Humanos (*Staff*);
  - Estilo (*Style*);

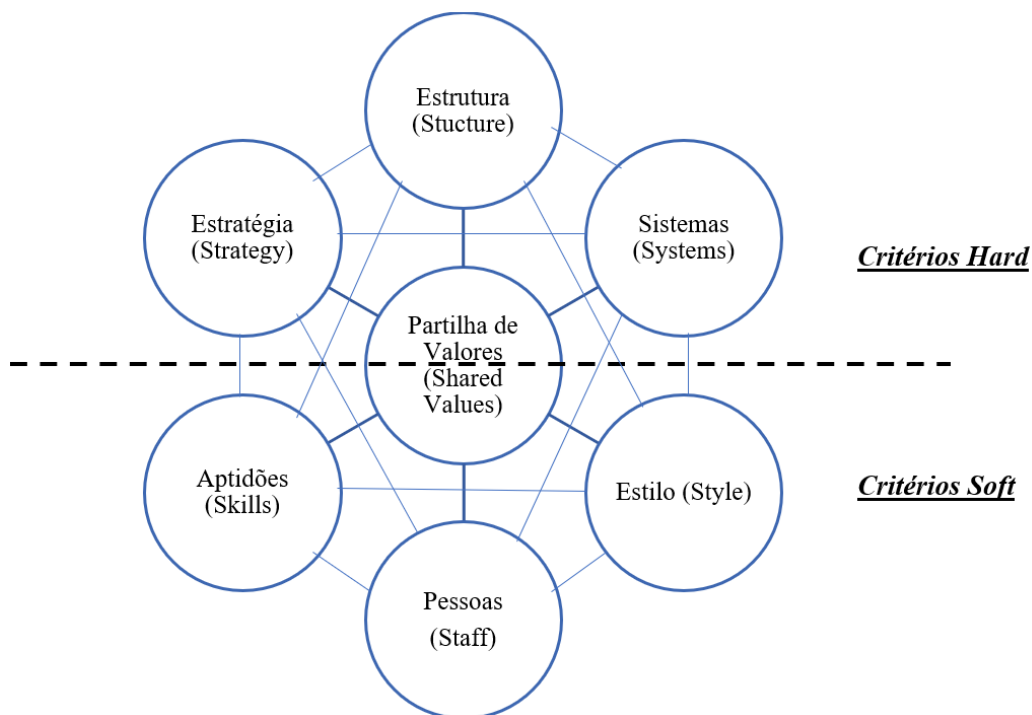


Ilustração 22 - Modelo dos 7 S's da McKinsey's, 1980. (Carvalho & Filipe Cruz, 2014).

No essencial, este modelo não define o que é a excelência ou a excelência operacional, no entanto os autores marcam a falta de atenção que os gestores dão a todos os “7S” do modelo. Nomeadamente, os gestores são mais conscientes nos critérios: estrutura e estratégia.

Percebe-se que as mudanças significativas nas organizações são feitas em função de como a gestão compreende e lida com a complexidade dos critérios de sucesso do Modelo 7-S (Dahlgaard-Park & Dahlgaard , 2007, p. 2). Peters e Waterman, à semelhança deste modelo referenciam que o critério soft é difícil de lidar e que dessa forma se torna o mais negligenciado pelos gestores. Critério esse que deve ter o maior foco na implementação do modelo e na definição da estratégia de excelência (Dahlgaard-Park & Dahlgaard , 2007, p. 2).

Num estudo protagonizado por Peters e Waterman em 1982, identificaram alguns atributos, fundamentais que caracterizam a excelência operacional. Mais tarde esse mesmo estudo deu origem, ao que definiram como os oitos atributos para alcançar a excelência operacional, estes atributos são (Lunenburg, 2011, p. 3):

- Aptidão para a ação;
- Proximidade do Cliente;
- Autonomia e empreendedorismo;
- Movidos pelos valores;
- Juntas ao negócio nuclear;
- Forma simples, estruturas magras;
- Centralizadas e descentralizadas em simultâneo.

Ainda no contexto do estudo realizado, *Peters e Waterman*, publicaram um livro de grande relevância para o tema da excelência operacional, chamado *In Search of Excellence – lessons from American’s Best-run Companies (1982)*. Outro livro de referência relativo ao mesmo assunto e escrito por, Tom Peters e Nancy Austin, no seguimento do livro já indicado “*In Search of Excellence*”, foi o livro “*A Passion for Excellence*”, em 1985. Importantes obras que vêm definir aquele que é conhecido pelo, Modelo simples de excelência, que pode ser observado na ilustração 23.

Este MEO simplificado de Peters e Austin, está na base de vários MOE e como vimos na base dos modelos de *TQM*, analisados e estudados ao longo de várias décadas. Designadamente, os critérios: Clientes; Inovação constante; Pessoas e liderança estão presentes, de forma idêntica, ou implícita em praticamente todos os *MEO*.

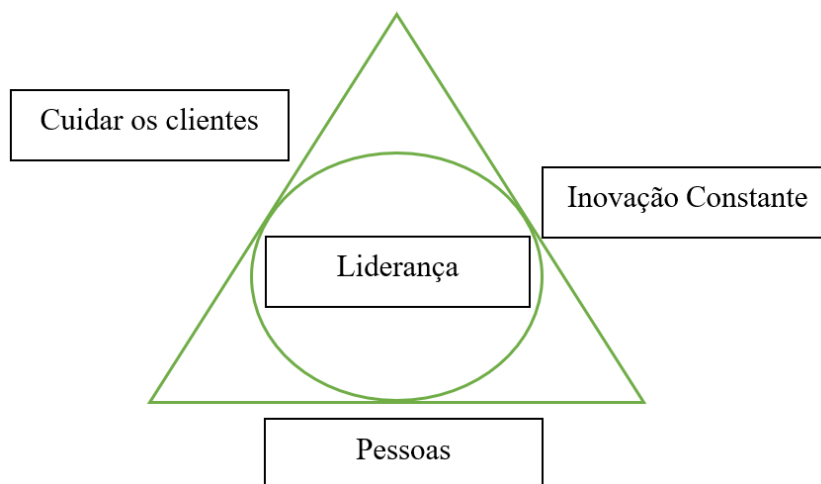


Ilustração 23 - O modelo simples de Excelência, Peters e Austin, 1985. (Dahlggaard-Park & Dahlggaard, 2006).

O modelo define quatro fatores críticos de sucesso

1. **Pessoas**, que pratiquem;
2. Cuidado com Os **Clientes**;
3. **Inovação**, constante;
4. **Liderança**.

Além destas características, os autores assinalam que as empresas excelentes são simultaneamente brilhantes no que é básico no seu negócio, trabalham de forma a atingir a simplicidade e a qualidade e ouvem os seus clientes e os seus empregados (Dahlggaard-Park & Dahlggaard, 2006, p. 60).

Um dos modelos de excelência operacional que apareceu como um dos mais queridos em Wall Street, foi o modelo *Xerox Related Business Excellence to certification* de 1990, (Dahlggaard *et al. apud*, Dahlggaard-Park & Dahlggaard, 2006, p. 61). A Xerox tornou-se reconhecida pelo seu programa *Leadership through Quality* e pelo sucesso com a aplicação de vários prémios de qualidade, definido como: a excelência certificada com alta nota nos seis excelentes critérios seguintes (Dahlggaard-Park & Dahlggaard, 2006, p. 61):

- Liderança na Gestão (1);

- Gestão de recursos humanos (2);
- Gestão do processo de negócio (3);
- Foco no cliente e no mercado (4);
- Uso de ferramentas e de informação de qualidade (5);
- Resultados de negócio (6);

Os critérios de um a cinco, chamaram-lhes (*enablers*) **capacitadores**. Os subcritérios, (que se representam na ilustração 24), são medidos todos os meses e os critérios principais são medidos de três em três meses por auto-avaliação. Quando analisamos o modelo é relevante saber qual o critério analisado e que os subcritérios agregados são classificados por ordem de importância. Os gestores estavam dependentes dos resultados do negócio e se esses resultados fossem alcançados, por ordem da importância da classificação dos subcritérios.

O modelo *Xerox Business Excellence* tornou-se um espelho de como a *Xerox* era gerida, é uma ferramenta de diagnóstico holística que apoia um negócio de excelência.





Ilustração 24 - Modelo de excelência operacional da Xerox (1990) - A estrutura e critérios. (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006, p. 63).

O modelo da Xerox, é um modelo operacional mais focado em critérios medíveis do que teóricos. Ao contrário de outros, baseados em linhas orientadoras estratégicas que permitem ao gestor seguir um caminho para a excelência operacional, tal como se verifica nos modelos de TQM.

O modelo da Xerox é dos mais consistentes, os resultados sentem-se sobretudo ao nível operacional. Peters e Austin (*apud*, Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006, p. 62) criticam existir demasiado enfoque em ferramentas e medidas que admitem ser importantes. No entanto, estas podem ter um efeito perverso nos outros critérios do modelo, como os fatores de software. Designadamente, é um modelo dinâmico e foi

sendo melhorado continuamente durante os anos 90. Adotou o *Six sigma*<sup>16</sup> e o *Lean*<sup>17</sup>, e foi integrado em toda a cadeia da Xerox. Nomeadamente, o Lean e a filosofia *Six Sigma* procuram a supressão de desperdícios, a melhoria contínua e o envolvimento de todas as pessoas. Metodologias usadas por empresas que pretendem alcançar a excelência operacional (Arnheiter & Maleyeff, *apud*, Assarlind, Gremyr, & Bäckman, 2013, p. 2).

O nome do programa da Xerox é neste momento - *Xerox Lean Six Sigma Quality* e podemos vê-lo na ilustração 25. Este programa é mais focado no cliente, comparado o modelo dos anos 90 com o atual, estava mais focado no que tinha de ser medido, o novo modelo comunica quais são as linhas principais e práticas para se permanecer em atividade e alcançar uma performance de excelência (Dahlgard-Park & Dahlgard, 2006, p. 62). O "*Lean Six Sigma*" é uma filosofia que envolve uma série de fatores organizacionais críticos para uma implantação bem-sucedida, em que os meios dos seniores *Six Sigma* conhecidos como *Black Belts*, (Harry, *apud*, Hilton & Sohal, 2012, p. 54) adotam a metodologia *Six Sigma*, i.e., são fases de análise de melhoria e controle chamadas de *Define-Measure-Analyse-Improve-Control (DMAIC)*, (Harry e Schroeder, *apud*, Hilton & Sohal, 2012, p. 54) que usam várias ferramentas estatísticas. No *Lean*, estas são selecionadas conforme apropriado. (Pyzdek; Womack e Jones, *apud*, Hilton & Sohal, 2012, p. 54).

O envolvente do modelo define:

1. Pessoas que fornecem 2. O Valor do Cliente leva a melhorar 3. Resultados do Negócio.

As componentes circunscritas e o foco no cliente indicam o que deve ser feito para melhorar a experiência do cliente e trazer valor acrescentado aos resultados. O benchmarking e as tendências de mercado aprovacionam as melhores práticas para

---

<sup>16</sup> O que atualmente se denomina **Seis Sigma** surgiu na década de 1980, teve origem na Motorola (Gutiérrez, Lloréns-Montes, & Sánchez, 2009, p. 153). Para Linderman, Schroeder, Zaheer e Choo (*apud*, CAMPOS, 2011, p. 5), o princípio fundamental do programa Six Sigma é reduzir continuamente a variação nos processos e desta maneira eliminar os defeitos ou falhas nos produtos e serviços. As variáveis do Six Sigma são: 1) o nível de habilidades técnicas do facilitador de implantação; (2) o nível de habilidades interpessoais do facilitador de implantação; (3) o nível de influência do facilitador de implantação; (4) as habilidades técnicas dos líderes do projeto de melhoria; (5) as habilidades interpessoais dos líderes do projeto de melhoria; E (6) a competência organizacional medida pela adesão aos vários fatores críticos de sucesso. (Campos, 2011, p. 5)

<sup>17</sup> **Lean**: Também chamado de Sistema Toyota de Produção, foi desenvolvido por TAIICHI OHNO, um executivo da Toyota após a II guerra Mundial é um modelo ou um processo de produção focado na redução de sete tipos de desperdício (extra produção, tempo de espera, transporte, excesso de processamento, inventário, movimento e defeitos), melhora a produção e reduz os custos. Os pontos chave do *lean manufacturing* são: Qualidade total imediata; minimização de desperdício; melhoria contínua; processos pull; flexibilidade.

estabelecer metas de desempenho e encontrar melhores maneiras de melhorar os processos, enquanto o DMAIC fornece o roteiro, princípios e ferramentas para melhorias de processos. O *Xerox Performance Excellence Process*:

“[...] suporta o alinhamento de estratégias e objetivos de desempenho e a componente Liderança é fundamental para sustentar todos os elementos da estrutura” (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006, p. 63) ...é construído sobre uma base de escuta, confiança e respeito pela dignidade e o potencial criativo de cada pessoa na organização (Peters e Austin, *apud*, Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006, p. 63).”

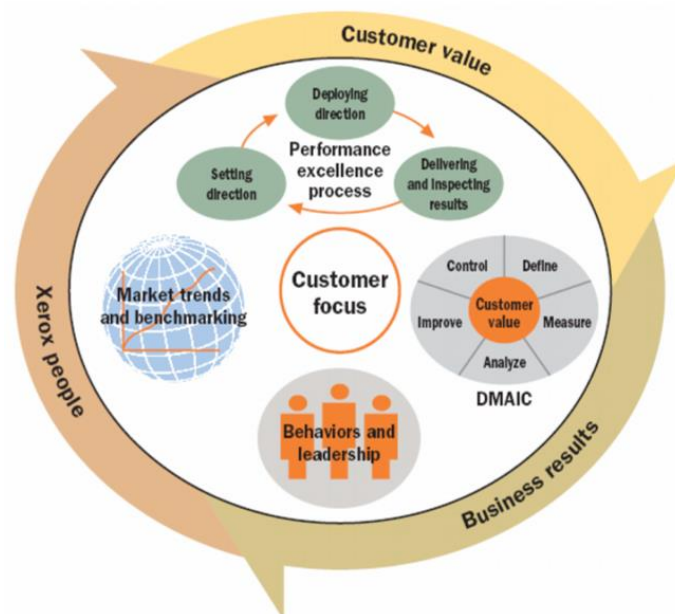


Ilustração 25 - Xerox Lean Six Sigma Framework. (Fornari, Maszle, 2004).

Vários foram os autores, instituições e empresas que apresentaram os seus modelos, ou listas de características ao longo dos anos, uma dessas instituições foi a *The British Quality Foundation*, que publicou em 1998, uma lista sobre a excelência nos negócios e nas organizações. A lista contém os seguintes pontos:

- Gestão comprometida com a excelência operacional;
- Plano estratégico efetivo;
- Foco nas pessoas e na sua formação;

- Incentivo de participação dos empregados, com uma comunicação aberta, nos objetivos e na missão da empresa;
- Cultura baseada e focada no cliente e nas suas necessidades;
- Demonstração de preocupação por uma melhor gestão;
- Disseminação das melhores práticas. (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006, p. 59).

Todas estas características podem ser adotadas por várias organizações de variados sectores. No entanto, é preciso tomar nota que, a análise ou implementação destas medidas e o seu seguimento sem um roteiro ou um modelo organizado, pode causar confusão em alguns gestores que não tenham a tendência para uma estratégia de excelência operacional. No contexto, analogamente os pontos enumerados na lista, tanto podem ser valiosos para as organizações, quando implementados criteriosamente, como de difícil implementação se critérios rigorosos não forem seguidos.

Os gestores podem não compreender as inter-relações e as ligações lógicas entre os vários itens da lista. A lista faz referência a diversos elementos agregados no seu conjunto que podem não fornecer um quadro diretor adequado. A lista pode parecer demasiado teórica, isto é, apresenta apenas linhas orientadoras e não uma forma de fazer ou mesmo de medir os resultados quando aplicada á realidade de qualquer organização.

As organizações devem ter um olhar crítico em relação às listas apresentadas. Listas com referências a práticas de gestão incluídas num *MEO* devem ser olhadas com um olhar integrador na estratégia da própria organização. As organizações devem identificar quais os princípios básicos do seu negócio e alicerçar os mesmos na estratégia operacional de longo prazo.

O modelo europeu que dá pelo nome de Modelo Europeu de Excelência Operacional, que é dos modelos mais utilizados de autoavaliação e mudança estratégica (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006, p. 63) foi desenvolvido pelo *European Foundation for Quality*

*Management* (EFQM)<sup>18</sup> em 1991. Nomeadamente, na sua conceção o modelo é baseado em oito conceitos fundamentais:

- (1) *Orientação para os resultados*: Excelência é atingir resultados, através do;
- (2) foco no cliente;
- (3) liderança;
- (4) consistência na finalidade;
- (5) gestão por processos e factos, desenvolvimento e envolvimento das pessoas;
- (6) aprendizagem contínua;
- (7) inovação e melhoramento;
- (8) desenvolvimento de parcerias e responsabilidade pública.

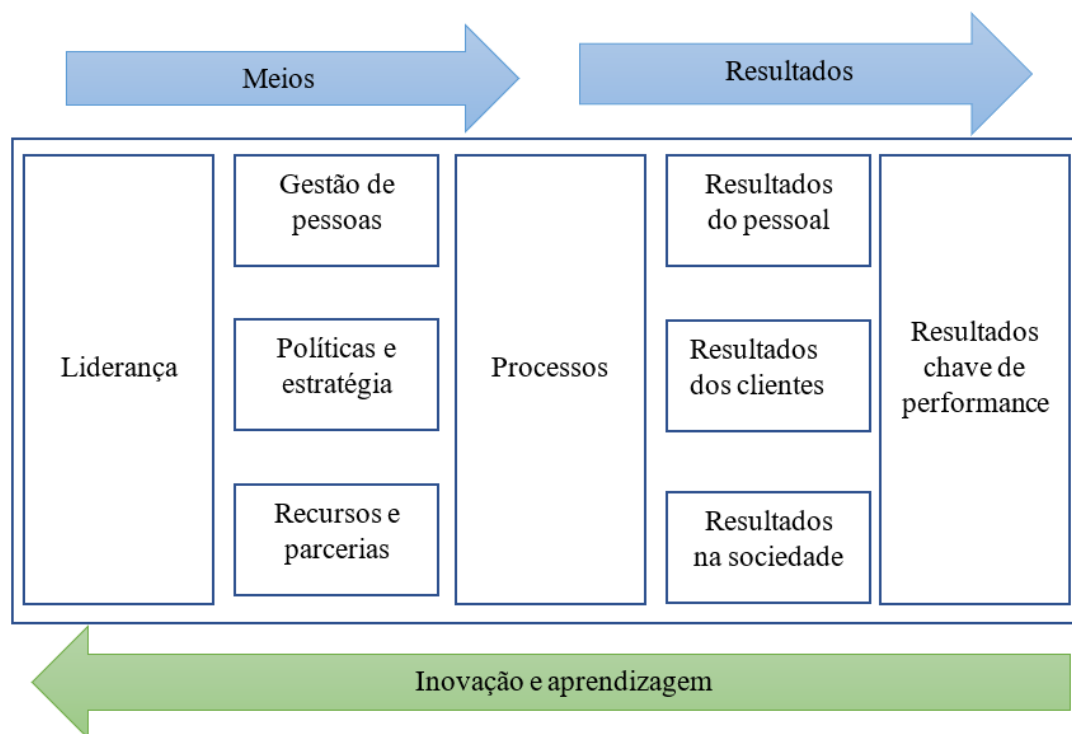
Este modelo em particular assenta em nove critérios, cinco deles são chamados de meios (liderança; pessoas; política e estratégia; Parcerias e recursos; processos), e os outros quatro são orientados para o resultado, (resultados de pessoas; resultados de clientes; sociedade; resultados chave de performance) (Nabitz, Klazing, & Walburg, 2000, p. 93).

[...] A assunção por de trás deste modelo indica que os resultados da organização no que diz respeito á excelência operacional é alcançada através dos critérios, agentes facilitadores. E que a organização que atinge a excelência através destes critérios vai experienciar um desenvolvimento sustentável no aperfeiçoamento no que diz respeito aos clientes, sociedade e resultados financeiros (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006, p. 63).

[...] O EFQM aparece como um instrumento holístico capaz de avaliar fiabilidade do gestor no desenvolvimento de uma estratégia focada nos stakeholders. As quatro áreas de resultados centram-se no que é relevante para os quatro principais grupos de partes interessadas (Negócios, Cliente, Pessoas, Sociedade) (Nabitz, Klazing, & Walburg, 2000, p. 93). Como podemos compreender melhor analisando a ilustração 26.

---

<sup>18</sup> **EFQM- European Foundation for Quality Management**- organização sem fins lucrativos, criada em 1988 por quarenta Negócios europeus com a missão de ser a força para a Excelência na Europa.



**Ilustração 26** - Modelo europeu de excelência (EFQM- *The European Excellence Model*) – 1991. (Nabitz, Klazing, & Walburg, 2000, p. 193).

Por vezes a organização vê alguma dificuldade na implementação do modelo, acham-no demasiado complexo para o implementar. Uma das maiores dificuldades para a sua implementação é a dificuldade de compreensão e o envolvimento por parte dos empregados (Park & Dahlgaard , 2010, p. 178). Este modelo pode ser considerado como tendo uma abordagem holística e integradora, onde a estratégia, a gestão e o controlo operacional estão integrados no modelo.

As organizações confrontam-se com diversos problemas de ordem externa e interna, o que dificulta a implementação de modelos demasiado teóricos ou complexos. Uma das razões na origem desses problemas é a abordagem de autoavaliação sugerida por consultores ou outros especialistas treinados como avaliadores da *EFQM*, muitas vezes uma abordagem baseada em prémios (Park & Dahlgaard, 2010, p. 166). O modelo geralmente presta pouca atenção aos fatores contextuais. A abordagem certa para a implementação varia de acordo com o nível atual de maturidade da empresa e a cultura organizacional existente (Dahlgaard e Dahlgaard-Park, *apud*, Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006, p. 65).

A maioria das empresas necessitam de *levar a cabo a implementação de melhoramentos de qualidade*. Neste caso a estratégia da organização vai determinar o

que é mais importante na sua autoavaliação (Conti, *apud*, Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006, p. 65).

Dahlgaard (2003), defende que a interpretação do modelo e a compreensão dos seus critérios determina a caracterização e a direção da interpretação do modelo. Isto é, se o paradigma de gestão for mais racional e relacionado com medidas, o modelo vai ser interpretado a favorecer esses critérios. Nomeadamente, uma das dificuldades de implementação deste modelo é de facto o equilíbrio entre o lado racional e o lado mais irracional, ou dito de outra forma, o balanço entre uma abordagem humana e uma abordagem baseada nas medidas e nos processos (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006). Dificuldade que pode estar relacionada com a capacidade de os gestores perceberem melhor medidas mais concretas.

Dahlgaard-Park & Dahlgaard (*apud* Park & Dahlgaard , 2010, p. 155), referem no seu estudo que a criação do modelo 4P de 1999, correspondeu à necessidade de criar uma aproximação entre critérios intangíveis e critérios tangíveis, subjetivos e objetivos, racionais e irracionais. Este modelo foi desenvolvido com base em experiências realizadas em empresas, na recolha de dados e em alguns estudos é visto como um modelo mais adaptado à inovação.

No modelo 4P, o desenvolvimento da excelência operacional numa organização é conseguido através dos seguintes critérios: 1. Pessoas, 2. Parcerias; 3. Processos; 4. Produtos.

Um dos pressupostos básicos por trás do modelo "4P" é o princípio da teoria dos sistemas abertos que reconhece a importância das inter-relações, dos processos, da contingência e dos aspetos integrativos entre várias partes de um sistema (*Deming; Luhmann; Morgan; Scott, apud*, Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006, p. 67). Uma das principais mensagens do modelo "4P" refere que as empresas antes de melhorarem os seus processos, devem melhorar os quatro critérios indicados no modelo.

O modelo 4P, é baseado nos recursos humanos e no seu papel no desenvolvimento das organizações, como fator crítico de melhoramento da atividade da empresa. Uma das principais tarefas dos líderes do futuro passa por introduzir criatividade nos processos de inovação, ao mesmo tempo que motivam e gerem a aprendizagem a criatividade e as relações (Park & Dahlgaard , 2010, p. 155). Partindo deste princípio, as pessoas devem ser os alicerces e as fundações de qualquer organização, devemos ter colaboradores que nos permitam implementar uma estratégia virada para a excelência operacional. Quando as pessoas se tornam fundamentais neste processo,

passa a existir a necessidade de ter um profundo conhecimento da pessoa e da sua psicologia (Deming, *apud*, Dahlgard-Park & Dahlgard, 2006, p. 67).

O modelo **4P** que podemos analisar na ilustração 27, apresenta-nos aquilo que podemos considerar os **3 critérios de desempenho** nomeados por Cooper (*apud*, Park & Dahlgard , 2010, p. 162) na sua pesquisa experimental sobre os fatores críticos de sucesso no desenvolvimento de novos produtos:

- Processo de Novos Produtos de Alta Qualidade
- Estratégia de novos produtos
- Compromisso de recursos



Ilustração 27 - Modelo 4P, 1999. (Park & Dahlgard , 2010).



Tabela 3 - Os quatro aspetos da realidade organizacional do modelo 4P

	Subjetivos/ Intangíveis	Objetivos/ Tangíveis
Micro/ Individual	Sentimentos individuais, percepções, pressupostos, valores, pensamentos, intenções e vontades, crenças, motivos, significadas criações, desejos, motivação, compromisso, lealdade (Construção de Liderança, Pessoas e Parceria)	Padrões de comportamento dos indivíduos Comportamento e padrões de liderança Padrões de interação Padrões de parceria Processos de trabalho individuais Desempenho de trabalho individual (Construção de liderança, pessoas, parceria e processos)
Macro/ Coletivos	Grupos, normas departamentais e organizacionais, valores, interesse político, relações de poder, estrutura de poder informal, conflitos, interpessoais, criações de significado intergruppal (Construção de Liderança, Construção de Pessoas, Parceria de Construção)	Visão; Declaração da missão, Símbolos, Cerimônia, Tradições, Padrões de intergruppal / interdepartamental interação e parceria, Padrões de parceria inter-organizacional, Grupos, processos de trabalho departamentais e organizacionais, Programas de treinamento e educação, Regras, Técnicas, Canal de comunicação, Estruturas, Manuais, Tecnologia, Rotinas, Produtos (Construção, Pessoas, Parceria, Processos e, Produtos)

Fonte: (Park & Dahlggaard , 2010)

O modelo deve ser interpretado a partir da base da pirâmide, no primeiro nível temos a construção de lideranças. A organização deve recrutar líderes capazes e com valores apropriados à organização em causa, o seu comportamento determina se certos valores são implementados e difundidos pela organização e se passaram a fazer parte da cultura organizacional (Dahlggaard & Dahlggaard-Park, *apud* Park & Dahlggaard, 2010, p. 170).

O nível seguinte são as pessoas, envolve: recrutamento, formação e educação, isto é identificação com os valores da organização.

O nível seguinte, aborda a construção de parcerias, verifica que estas têm de ser construídas com stakeholders fora da organização, como: fornecedores, clientes, sociedade e a própria comunidade. Além disso aborda as relações que se formam dentro das equipas de trabalho e como estas relações são benéficas ao longo do tempo para a organização, não só em termos de desempenho operacional, mas também na integração de valores e cultura da empresa.

A construção de processos indica que equipas líderes e indivíduos, têm de trabalhar em conjunto para compreender e desenvolver os valores da organização. Designadamente isto permite á empresa trabalhar no princípio do melhoramento contínuo, provocar um melhoramento operacional e reduzir custos, tornando-a mais eficiente.

“A estratégia, para melhoramento simultâneo na qualidade na rapidez e na redução de custos, é a identificação de como reduzir o desperdício durante todo o processo, desde os fornecedores até aos clientes”. (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006, p. 69).

Esta abordagem está ligada ao Sistema de *LEAN* e *SIX SIGMA*: produtos ou criação de produtos. É o nível que permeia o foco no cliente, aqui a abordagem é a de construir qualidade seja esta tangível ou intangível. Existe a necessidade de explorar o potencial do mercado, tendo o cuidado de manter um constante melhoramento e inovação para satisfazer a procura. A base da pirâmide, que é representada pela escolha de uma liderança adequada, dá suporte a todos os outros níveis representados pelos 4P's (Produto, Processo, Parceria, Pessoas), como define o modelo, para alcançar a excelência operacional. *Este modelo é baseado no sistema do princípio da teoria aberta que reconhece a importância das inter-relações, processos, contingências e aspetos integrados entre as várias partes do sistema* (Luhmann; Deming; Morgan; Scott, *apud*, Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006, p. 67).

Os autores de *In search of excellence – past, presente and future; Park, Su MI & Dahlgaard, Jens J, (2006)* referem em certo ponto que a posição do nível, liderança, é compreendido naturalmente, pois reconhecem que tem um papel preponderante na criação de objetivos, no desenho da visão, missão e estratégia da organização.

[...] Muitos teóricos da TQM ainda parecem interpretar mal a visão de modelos de excelência a partir de uma visão "reducionista" unilateral, enfatizamos que o modelo "4P" deve ser visto como um modelo integrativo onde as distinções entre subjetivo / mental e objetivo / físico, bem como entre outros aspetos, como micro / individuais e macro / coletivos da realidade são abandonados (Park & Dahlgaard , 2010, p. 157).

Nomeadamente, qualquer que seja o modelo que possamos estudar ou analisar, existem características nucleares em todos eles que podem ser identificadas no modelo simples publicado por Tom Peters e Nancy Austin em 1985, que podemos confirmar na ilustração 23, e que nos permite tomar consciência de quatro pontos comuns, a **Liderança**, os **Clientes**, a **Inovação** e as **Pessoas**.

O Modelo **4P** do sistema de Produção *Toyota*<sup>19</sup>, foi descrito por Jeffrey K. Liker no livro *Toyota Way* de 2004, (Liker; Dahlgaard & Dahlgaard-Park, *apud* Dahlgaard, Chi-Kuang, Jang , Banegas, & Dahlgaard-Park, 2013, p. 7).

---

<sup>19</sup> No modelo original os critérios são chamados de categorias e os subcritérios, são chamados de princípios de gestão, foi adotado o nome de critérios e subcritérios, para uniformizar o modelo com os modelos anteriores.

No seu livro *The Toyota Way*, Jeffrey K. Liker descreve, catorze Subcritérios de gestão do fabricante de automóveis (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006, p. 70). Esses catorze Subcritérios são apresentados na tabela 4, distribuídos por quatro critérios principais, **Filosofia, Processo, Pessoas e Parceiros e Resolução de Problemas**, (ver na ilustração 28), este modelo que o comportamento está na base do modelo 4P, original, apresentado na ilustração 27, é um modelo em pirâmide onde cada nível dá sustentabilidade ao nível seguinte. Os autores Dahlgaard-Park & Dahlgaard, (2006) reconhecem que o modelo agiu com eficácia na construção de uma estratégia de excelência operacional para a *Toyota* em toda a sua cadeia de produção, recomendam até os catorze princípios como critérios importantes a ser aprendidos por outras organizações, mas referem:

[...] os gestores devem estudar esses princípios com cuidado antes de tentarem adaptá-los..., não consideramos os 14 princípios como sendo o último número de princípios com os quais as empresas devem trabalhar para se empenharem e ter sucesso com a longa jornada para a excelência organizacional. (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006, p. 67)

No contexto de cada organização deverá existir uma adaptação desses catorze princípios a cada organização e às suas necessidades em específico. A ordem do Ps, nestes dois modelos têm ligeiras diferenças. Mas o princípio é basicamente o mesmo, até na importância que atribuem à liderança e à filosofia que orienta a estratégia, as atividades e a resolução dos problemas.



Ilustração 28 - 4P Model do Sistema de produção da Toyota (TPS – Toyota Production System), 2004. (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, In Search of Excellence - Past, Present and Future, 2006).

Tabela 4 - Os critérios e s 14 subcritérios dos princípios de gestão da Toyota

Critérios Principais	Subcritérios
1. Filosofia	1. Decisões baseadas numa filosofia a longo prazo, mesmo no que diz respeito a despesas e objetivos financeiros de curto prazo.
2. Processos	2. Criar um fluxo de processos para problemas superficiais
	3. Use sistemas <i>pull</i> para evitar uma sobreprodução
	4. Equilibrar a sob carga de trabalho
	5. Parar quando existe um problema de qualidade
	6. Padronizar tarefas para melhoria contínua
	7. Usar um controlo visual de forma a não esconder problemas
	8. Usar tecnologia confiável, testada completamente
3. Pessoas e parcerias	9. Fazer crescer líderes que vivem esta filosofia
	10. Respeitar, desenvolver e desafiar as pessoas e as equipas
	11. Respeitar, desafiar e ajudar os fornecedores
4. Resolução de problemas	12. Aprendizagem organizacional constante através do <i>KAIZEN</i>
	13. Ver a situação por si próprio para a compreender
	14. Tomar decisões lentamente através do consenso, considerar todas as opiniões, implementar rapidamente.

Fonte: (Dahlgard-Park & Dahlgard, In Search of Excellence - Past, Present and Future, 2006)

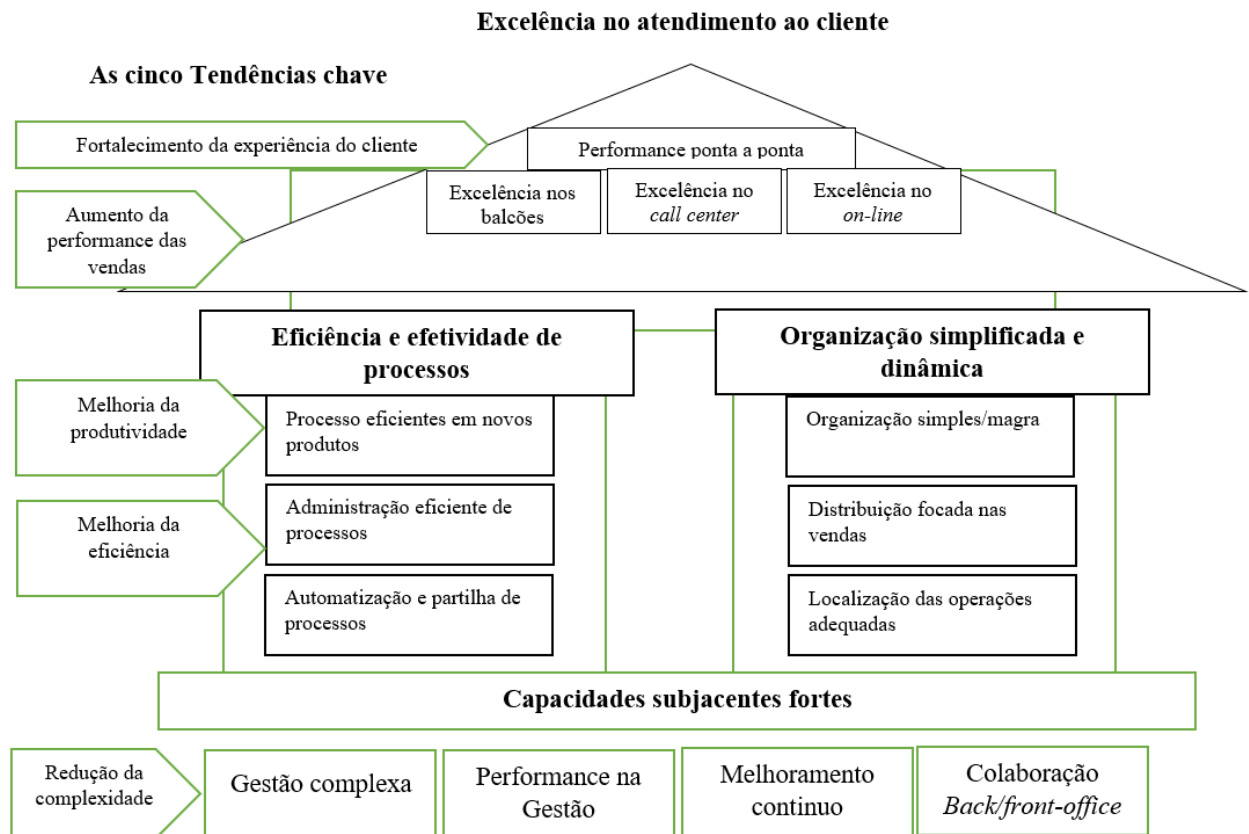
### 2.3.3. MODELOS DE EXCELÊNCIA OPERACIONAL APLICADOS À BANCA

A verdadeira excelência operacional só pode ser obtida quando a organização tem as suas operações intimamente ligadas com os serviços básicos que o cliente está à espera. Assim os bancos criam uma fundação para melhoramentos estratégicos que possibilitam inovar e gerar mais benefícios aos seus clientes e *stakeholders* (Hagens, Trinkaus, & Eiber, 2013, p. 32).

Os bancos devem ter em conta o seu performance ponta-a-ponta, devem ter uma visão holística de toda a organização para atingirem a excelência operacional total. Isto inclui desde o serviço de *BackOffice*, até à frente de contacto com o cliente.

O modelo mostrado na ilustração 29. apresentado num relatório feito pela *Boston Consulting Group* (BCG), em fevereiro de 2011, com o nome *Operational Excellence in Retail Banking – How to Became a All-Star* (Duthoit C. , Grebe, Kastoun, & Sims, 2011) surge com o intuito de estudar com profundidade e exatidão a performance operacional da banca de retalho por parte da *BCG*. Esta elabora pesquisa de benchmarking todos

os anos, aprimorando o modelo em conformidade com a evolução do sector e daquilo que o rodeia.



**Ilustração 29** - Modelo de Excelência operacional desenvolvido pela BCG e aplicado ao sector bancário, 2011. (Sims, Duthoit, Grebe, & Lednik, 2013).

O modelo apresenta quatro níveis principais, de excelência operacional:

- **Excelência no atendimento ao cliente**
- **Eficiência e efetividade de processos ou processos mais eficientes e efetivos**
- **Organização simples e dinâmica ou organização de processos simples e dinâmicos**
- **Capacidades subjacentes fortes**

Cada nível principal está ligado a subníveis, que podem ser descritos como fatores chave para um desempenho de excelência da organização. Sobretudo, cada subnível pode e deve ter um indicador particular que mede a performance ou o desempenho da

organização. Nesse subnível chave que funciona como uma parte integrante de um organismo dinâmico, em que o desempenho de cada um deles influência e influi nos níveis principais e conseqüentemente no modelo como um todo.

São atribuídos indicadores particulares que nos permitem medir a eficácia e desempenho da organização na estratégia aplicada para alcançar a excelência operacional e assim se distinguir dos seus concorrentes.

Através de uma publicação anual de relatórios a *BCG* torna possível o desenvolvimento e análise da excelência operacional aplicada á banca de retalho, onde agrega novos dados e tendências que permitem ter uma visão global da evolução e do comportamento do mercado.

No relatório de 2011 (Duthoit C. , Grebe, Kastoun, & Sims, 2011), a *BCG*, baseou o seu estudo em doze, dos que considera os top 30 bancos, europeus, dos Estados Unidos da América e da Ásia.

Um grupo de bancos que a *BCG* apelida de **Premier league** da banca de retalho. Nomeadamente, estes doze bancos são responsáveis por quatro centos e trinta milhões de clientes, cinquenta e uma mil agências físicas e treze ponto cinco triliões de dólares em ativos.

Ao levar a cabo este estudo, a *BCG* consegue uma visão holística dos processos e uma perspectiva global dos drivers de produtividade. Ao contrário de estudos semelhantes em que o enfase foi dado apenas a operações de *back office*. O trabalho de benchmarking da *BCG* identifica os bancos com um desempenho superior aos seus pares, através da avaliação de vários indicadores e métricas.

Com a crise recente os bancos e especialmente a banca de retalho, enfrenta vários desafios, como uma maior proteção dos consumidores e medidas rigorosas de cumprimento das metas de capital e liquidez, efetivamente, *a maioria dos bancos lutam para atingirem um ROE que exceda uns grosseiros 12%, do custo de capital do sector. Esta realidade aumenta a importância de atingir a excelência operacional* (Duthoit C. , Grebe, Hayes, & Sims, 2012, p. 3). Neste contexto, a *BCG* identificou, que os bancos de excelência estão a usar as mudanças macroeconómicas a seu favor. Estão a mudar rapidamente a forma de **fazer as coisas** e a melhorar a sua performance operacional, á boleia das alterações em toda a banca de retalho. Generalizadamente a banca de retalho está a aperfeiçoar o processamento das operações e a qualidade dos seus serviços.

Hoje em dia, torna-se especialmente importante, alinhar o modelo operacional com o modelo de negócio (Sims, Duthoit, Grebe, & Lednik, 2013, p. 15) mediado por uma estratégia integrada e alinhada com o modelo operacional da instituição.

Acima de tudo, estes indicadores levaram a BCG a concluir que os *Premier league Banks*, podem atingir uma melhor performance, através da eficiência operacional, concentrando-se em níveis chave identificados no modelo. Designadamente, a BCG concluiu que os bancos considerados *Premier league Banks*, estão a adotar modelos e excelência operacional, para se tornarem *all-stars banks* (Duthoit C. , Grebe, Kastoun, & Sims, 2011, p. 3).

Através dos seus programas de excelência operacional conseguiram criar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, particularmente, por terem serviços superiores percebidos pelos seus clientes e por alcançarem uma performance financeiro superior (Sims, Duthoit, Grebe, & Lednik, 2013, p. 3).

A BCG identificou uma vasta gama de *KPI's* operacionais comuns aos bancos que a BCG chama de **Top Performares**, como mostra a tabela 5.

Tabela 5 - *KPI's* Operacionais

<i>Excelência no atendimento ao cliente</i>	CIR (%)
	Reclamações de clientes (%)
	Ciclos de Tempo
	Novas Contas por FTE
	Tempo de atendimento por gestor (%)
	Métricas do call centre
<i>Processos eficientes e efetivos</i>	Novas contas por operação FTE
	Contas existentes por operação FTE
<i>Organização Simplificada /dinâmica</i>	Clientes por FTE
	Clientes por FTE em total de %
<i>Capacidades Subjacentes</i>	Redução da complexidade de produtos
	Medição da performance

Fonte: (Duthoit C. , Grebe, Kastoun, & Sims, 2011).

Os bancos de desempenho superior, atingem um alto desempenho em pelo menos três dos quatro níveis de excelência operacional, referidos. (Duthoit C. , Grebe, Kastoun, & Sims, 2011, p. 11).

Ao considerar estes *KPI's*, ou níveis operacionais, a *BCG* verificou através do estudo que levou a cabo, que o desempenho demonstrado pelos bancos que têm uma execução operacional de excelência é semelhante em alguns deles, dentro do perfil que caracterizou como banca de retalho. Acima de tudo, o desempenho baseado numa estratégia de diferenciação alicerçada num modelo de excelência operacional, permite um desempenho acima da média, e contribui para uma melhoria contínua em relação aos concorrentes que atuam no mesmo mercado.

Foram ainda identificados indicadores que afastam os bancos de excelência da performance de outros concorrentes que não integram qualquer modelo na sua estratégia. Nomeadamente, através da análise destes indicadores verifica-se que se torna imprescindível encontrar um modelo que permita industrializar os procedimentos a adotar, para que a banca de retalho possa atingir a excelência operacional, isto é, seja mais eficiente, eficaz, centrada no cliente e que tenha modelos de negócio que estejam preparados para enfrentar crises financeiras e até choques tecnológicos.

A *BCG* (2011) ao desenvolver a sua pesquisa nota que alguns indicadores tem uma discrepância relativa entre a banca com um desempenho dito como satisfatório ou mesmo elevado e a banca de retalho que tem um baixo desempenho ou medíocre. A *BCG* (Duthoit C. , Grebe, Kastoun, & Sims, 2011), toma como exemplo, medidas como: novas contas por vendas de *FTE*, com valores a rondar os 110 para os bancos de baixo desempenho e 800 para os bancos de alto desempenho; conversão em vendas de chamadas recebidas, com uma percentagem de 2% para 16% e reclamações geradas com os clientes, com uma percentagem de 7% para aqueles em que o desempenho é considerado baixo e de aproximadamente 4.5% para os bancos considerados de excelência.

No que diz respeito à eficácia do serviço, a alta qualidade e diferenciação na interação com o cliente, é um fator chave de sucesso para que a banca de retalho tenha um comportamento diferenciador relativamente aos concorrentes no sector. A forma como o cliente toma o primeiro contacto é fulcral para a relação futura, para que esta seja uma relação duradoura no tempo e que permita à banca de retalho desenvolver o seu negócio sobretudo centrado no cliente. Especialmente, os bancos de topo fazem um grande esforço para desenvolver capacidades e características que lhe permitam desempenhar bem o primeiro serviço, para que o cliente não fique desagradado, pelo contrário, para que o cliente fique satisfeito com o desempenho do banco logo no primeiro contacto. Mormente, este desempenho está associado a uma visão holística e desenrola-se em toda a linha de contacto do cliente com a instituição. As mais eficientes



e rentáveis, estão um passo mais à frente. Enquanto continuam a alcançar ganhos em eficiência, também se tornam mais centrados no cliente, que os seus concorrentes (Duthoit C. , Grebe, Monter, Sims, & Walsh, 2014, p. 3)

- **Excelência no atendimento ao cliente**

Em cada momento, é importante fornecer um serviço, que seja em simultâneo, fácil de comprar, fácil de vender e fácil de usar, em todos os canais que os clientes têm disponíveis. A banca de retalho tem de ter uma aposta numa estratégia de diferenciação, que permita ao cliente sentir a diferença em relação aos seus concorrentes, seja através da eficiência, eficácia ou rapidez. É preciso ter um ou mais elementos diferenciadores.

Os elementos-chave ou subníveis analisados interligados ao nível principal, **atendimento de excelência** são:

1º- Excelência nos balcões

A pesquisa da BCG verificou que os colaboradores dos balcões ainda passam menos de 50% do tempo a dedicarem-se às vendas e que nas instituições de excelência, esse tempo corresponde a mais de 60%. (Duthoit C. , Grebe, Hayes, & Sims, 2012, p. 6).

2º - Excelência no call centre

A conveniência e o nível de serviço são fatores chave para o bom desempenho do *call centre*.

[...] Os “*BEST-IN-CLASS*” tem um tempo de espera em média de 0.3 minutos e um atendimento por chamada de 1.7 minutos e um rácio de resolução de problemas na primeira chamada de 97%., comparado com os 0.9, 5 minutos e 80%, respetivamente, dos que estão na média. Outras das métricas em que se centraram é a conversão de chamadas em vendas, em que um desempenho pobre tem percentagens a rondar os 1% a 5% e os que tem um melhor desempenho chegam aos 17%. (Duthoit C. , Grebe, Hayes, & Sims, 2012, p. 7).

3º- Excelência no multicanal

A preocupação dos bancos de excelência baseia-se em fornecer um nível elevado de vendas e de serviço ao longo de todo o serviço multicanal. Procuram a otimização dos custos pelo meio de uma correta seleção de clientes através do multicanal. Nomeadamente, retirar clientes que querem tratar de questões menores, que trazem menos valor para a instituição dos balcões de atendimento físico. Por exemplo a

alteração de dados pessoais pode ser tratada on-line, tirando essa pressão dos colaboradores dos balcões, podendo dedicar-se às vendas e a um atendimento mais personalizado e de matérias mais complexas.

Muitos bancos estão a perceber que ao aumentar a possibilidade de se efetuar um maior número de operações e serviços on-line aumenta o interesse dos clientes para usar o canal on-line sem necessariamente reduzir as operações nos balcões e na banca telefónica (Duthoit C. , Grebe, Hayes, & Sims, 2012, p. 7).

#### 4º- Performance ponta-a-ponta

Serviços que são **one and done**, novos produtos que funcionam de imediato e tempos de ciclos rápidos, são provas credíveis que o banco tem uma estratégia centrada no cliente (Duthoit C. , Grebe, Hayes, & Sims, 2012, p. 7), a possibilidade do cliente fazer uma abertura de conta num espaço de minutos e levar logo o cartão multibanco, são de facto marcas dos bancos de excelência, que desta forma permitem ao cliente ter os seus problemas resolvidos com um primeiro contacto com o balcão de atendimento físico.

No entanto uma performance de ponta a ponta não se mede só por produtos simples como a possibilidade de efetuar a abertura de uma conta ou a emissão de um cartão de débito, os bancos de excelência possibilitam aos seus clientes a contratação de créditos habitação com maior rapidez que a concorrência. Por exemplo em média, o tempo entre aprovação e desembolso do capital pode ser de 14 dias, num banco de excelência pode demorar 2 dias e nos que têm pior comportamento pode ir até 37 dias (Duthoit C. , Grebe, Hayes, & Sims, 2012, p. 8). O banco de excelência tem implementados sistemas que permitem desenvolver rápidos processos de comercialização de produtos, rápidas avaliações de riscos e modelos de *scoring* que permitem aprovações e créditos on-line, desenvolvendo modelos de performance ponta-a-ponta que permitem ter uma estratégia de diferenciação em relação à concorrência.

- **Processos eficientes e eficazes**

Com a pesquisa desenvolvida a *BCG (2011)*, verificou grande discrepância na eficácia de processos entre os bancos. Essa discrepância é apontada em operações diversas como: o tempo para usar a conta depois de efetuar a sua abertura, por exemplo num banco de excelência o tempo apontado é inferior a 20 minutos e num banco no quartil inferior é superior a uma hora. Outro dos indicadores assinalado, é o tempo desde o pedido de um crédito, até à sua aprovação, que num banco de excelência pode ser de

cerca de uma hora, e num banco no quartil inferior pode demorar mais de 3 dias. (Duthoit C. , Grebe, Kastoun, & Sims, 2011, p. 7).

Estes números só são possíveis através de um trabalho árduo de melhoramento de processos, tornando-os cada vez mais eficientes e eficazes. Esta eficiência apenas é possível através do princípio da industrialização de processos num percurso em direção à excelência operacional.

- **Eficiência e efetividade de processos ou processos mais eficientes e efetivos**

A banca de retalho tem de desenhar processos simples rápidos e idealmente sem papel e burocracias. A eficiência de processos desenvolve um papel essencial na redução de custos e no aumento da eficácia.

- Construir um modelo de negócio baseado na automatização e na qualidade da experiência do cliente;
- Modelo baseado nos drivers de custo;
- Um *FrontOffice* alicerçado num forte processo de IT;
- Informação de alta qualidade;
- Modelos baseados na simplicidade e na rapidez;
- Erros são identificados, medidos e reduzidos ao longo do tempo, os bancos usam standard de processos, produto e canais e segmentação de clientes;
- Equilíbrio entre a centralização e localização de processos e serviços;

- **Dinamização e simplificação da organização.**

Os bancos considerados, bancos de topo trabalham com o objetivo de se tornarem uma organização dinâmica e simples. Trabalham no sentido de tornar a organização **leaner overhead** (Duthoit C. , Grebe, Kastoun, & Sims, 2011, p. 3) expressão usada pela BCG, para descrever o que podemos traduzir à letra como organização **magra** ou ágil. Designadamente, as instituições devem centralizar atividades, de forma a reduzir custos, devem selecionar serviços que possam ser desempenhados por contratação *outsourcing* para desta forma reduzir o custo com recursos humanos ou direcionar os

excedentes de recursos para atividades nucleares da instituição, desta forma poderá garantir-se um desempenho mais eficiente e satisfatório.

A aposta na centralização de processos deve fazer parte da estratégia dos bancos de retalho para tornarem os seus processos mais eficientes. Esta é uma atividade que os bancos de excelência estão a desenvolver, normalmente optam por ter centros de processamento que lhes permite retirar trabalho burocrático das agências físicas e assim possibilitar que os colaboradores se dediquem com mais eficácia as vendas e ao acompanhamento dos seus clientes.

- **Organização simples e dinâmica ou organização de processos simples e dinâmicos**

Desenhar uma instituição com operações simples e focada nas vendas em que os níveis entre o *FrontOffice* e a gestão sejam cada vez mais diminutos de forma que os processos se tornem mais ágeis e atinjam a maior redução burocrática possível.

#### 1º- Organização simples e magra

Em bancos com uma estrutura magra nota-se que existem poucas camadas ou níveis na estrutura, tanto a nível da estrutura comercial com na estrutura de *BackOffice*.

#### 2º- Distribuição focada nas vendas

Os bancos líderes usam a industrialização e a automatização para reduzir o pessoal que não está em contacto direto com os clientes (Duthoit C. , Grebe, Hayes, & Sims, 2012, p. 10).

Tentam reduzir ao máximo o tempo que o pessoal dos balcões de atendimento físico passa a efetuar trabalhos burocráticos, como preencher formulários, atualizar dados ou a analisar papel físico para aprovação de financiamentos, concentrando-os nas vendas.

#### 3º- Localização de operações adequada

Em geral os bancos de excelência fazem o encaminhamento do maior número de operações para centros de processamento de operações para poderem tirar proveito das economias de escala e reduzir os custos por operação.

- **Estabelecer capacidades subjacentes que permitam criar vantagens competitivas**

- Redução da complexidade do negócio;
- Gestão rigorosa da performance dos recursos humanos ao longo do processo operacional e de vendas;

- **Capacidades subjacentes fortes**

Permitir desenvolver capacidades que concedam melhoramento contínuo no seu modelo operacional, em que possa haver foco na redução de custos, na redução da complexidade e na gestão rigorosa focada em incentivos para os colaboradores.

1- Gestão complexa

Um modelo de negócio e de operações demasiadamente complexo pode pôr em causa a eficiência da instituição. A chave para a simplificação das instituições está ligada em grande parte com a simplificação da linha de produtos, esta simplificação faz com que a instituição tenha ganhos em custos e que seja possível a introdução de novos produtos com maior simplicidade e facilidade. Nomeadamente, *“55% dos bancos têm em andamento processos contínuos de monitorização para reduzir a complexidade-redução os de baixo volume, baixas receitas e a adotar processos similares para produtos e variedades de canais”* (Duthoit C. , Grebe, Hayes, & Sims, 2012, p. 11).

2- Performance na Gestão

Um sistema de gestão sistemática de performance, para o pessoal do banco e especialmente para as operações é um fator chave para uma gestão mais eficiente. Além disto os bancos com maior eficiência têm programas de produtividade ligados a programas de incentivos com uma monitorização pormenorizada que ajuda não só a uma gestão mais eficaz, mas a um controlo por parte do colaborador também mais eficaz e eficiente.

3- Processos de melhoramento contínuo

Com a pesquisa da *BCG (2012)*, verificou-se que menos de metade dos bancos têm processos de melhoramento contínuos, estes apenas optam por processos pontuais de redução de custos ou de melhoramento de processos de gestão, (Duthoit C. , Grebe, Hayes, & Sims, 2012, p. 9) com a colaboração efetiva entre o *BackOffice* e o *FrontOffice*.

É de facto de importância capital que as decisões estratégicas e operacionais não sejam tomadas isoladamente, é importante sentar na mesma mesa a TI, o risco, o pessoal

operacional e mesmo o comercial para tomar decisões sobre novos produtos, processos e o novo design de modelo operacionais.

É um facto que os bancos, que baseiam a sua estratégia num modelo direccionado para uma atuação com base na excelência operacional, estão a perceber que ao otimizar o seu modelo operacional conseguem alcançar sucesso em todos os níveis principais do modelo de excelência operacional ao impulsionar, a eficiência organizacional, a eficiência de processos, ao aumentar a produtividade dos empregados e a aumentar a experiencia dos clientes (Duthoit C. , Grebe, Monter, Sims, & Walsh, 2014, p. 3).

Relativamente ao trabalho realizado pela BCG, ao longo de todos os relatórios emitidos, e na sequência da adaptação do modelo descrito será importante verificarmos alguns dos dados recolhidos (Sims, Duthoit, Grebe, & Lednik, 2013):

- ✓ Os Top Performers, atingiram um custo por cliente de cerca de metade da concorrência;
- ✓ A sua renda por cliente é mais cerca de \$1000, 30% acima da média do setor;
- ✓ Mais 25 novas contas por balcão, por semana comparado com as 12 da média;
- ✓ CIR abaixo de 40%, comparado com 54% da média do sector;
- ✓ Em 18 dos melhores bancos, 9 dos mais eficientes e rentáveis baseado no CIR, atingiram 38 quartis superiores, em todos os níveis de excelência operacional;

### 3. INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

#### 3.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA

O século XXI, sobretudo a primeira década, ficou marcado pelo crescimento e expansão do mercado bancário internacional. Este crescimento deu origem a uma forte instabilidade caracterizada por modelos de negócio que se afastaram de **core business** dos bancos, preconizados pelo deficiente planeamento estratégico por parte dos gestores. Estas alterações ficam marcadas pela dinâmica de integração do sistema bancário na economia global. Nesta fase, o sistema bancário mundial estava desprovido de uma estratégia, com estrutura orgânica claramente pesada e desajustada. (Carvalho M. J., 2000, p. 8). A globalização e a inovação financeira dos mercados financeiros a nível global alicerçaram o seu desenvolvimento, ao nível do quadro regulamentar e de supervisão. Como refere ainda Carvalho (2000, p. 8), “*a globalização bancária não tende a eliminar a concorrência local, comunitária ou regional, ao que acrescento a concorrência mundial*”.

A atividade bancária teve origem religiosa. Quando se atravessavam períodos de guerra e instabilidade política os templos eram a forma encontrada para guardar em segurança qualquer tipo de bem de valor. Estas entidades religiosas começaram a desenvolver o núcleo do negócio bancário, sendo que disponibilizavam esses bens de valor, a quem deles necessitasse. Com o passar do tempo os homens ao realizarem trocas de bens e produtos, foram descobrindo conceitos como, propriedade e posse, isto veio permitir perceberem que poderiam realizar mais valias com a troca, transformando-se se em negociantes (Rolo, 2008, p. 29). Assim, nessa ordem religiosa admitiam que dessa forma iam obter reconhecimento divino pelos seus atos. Os atos de troca realizados, por alguns depressa foram replicados por outros. Comerciantes ricos, realizavam empréstimos a pessoas necessitadas para depois lhe cobrarem juros. Existem documentos datados do século XIX A.C. descobertos em 1902 em Susa, Itália, como o Código de *Humurabi* do rei da Babilónia, apontando para empréstimos controlados por funcionários do rei. Este conceito pode apontar na direção do conceito de “banca publica”. No Egipto, século III, A.C. os Ptolomeus criaram uma rede de agências reais para, por seu intermédio, controlar os negócios bancários. Mais tarde, vieram a ser privatizadas pelos romanos aquando da ocupação (Rolo, 2008, p. 29). Já no século IV, o imperador Justiniano fixava taxas de 6% para créditos que eram feitos pelos cidadãos bizantinos, de 12% para aqueles que exerciam atividades marítimas e 3% para as entidades religiosas (Caiado & Caiado, 2008, p. 28).

Os primeiros bancos públicos aparecem no século XV. Em 1401, nascia o banco publico *Cambi de Barcelona*<sup>20</sup>, em 1407 o *Taula de Cambi de Valência*, e em 1408 o *Casa Di San Giorgio de Génova*.<sup>21</sup>

Em 1515, no Quinto Concílio de Latrão, os montes de piedade foram autorizados a receber juros para fazer face aos seus gastos administrativos.

Foi com Pio V em 1571, que começou a ser autorizado a cobrança de juros, por empréstimos concedidos por bancos privados.

No século XVII, surge o primeiro papel-moeda pelo *Banco Del Giro*<sup>22</sup>, criado em 1619. É já no início do século XVIII, que aparecem os bancos emissores de notas, os bancos comerciais e as grandes casas bancárias.

Na altura a comercialização creditícia era feita através de certificados negociáveis livremente, (sobretudo devido ao *Banco Del Giro*), esses certificados eram entregues aos depositantes como um género de moeda de troca. O sucesso desta forma de papel-moeda foi tanto, que o crescimento foi exponencial, por vários Estados.

Em 1656 foi criado um importante banco em Estocolmo, o *Wesel och Lane Bank*, que vem deliberar, que os certificados comercializados à época e que eram representativos de depósitos, não poderiam vencer juros ou comissões e para serem resgatados teriam que ser contra moeda metálica (Caiado & Caiado, 2008, p. 28;29).

Foi já no século XIX, que grande parte dos países estabeleceu o que se convencionou na altura como, padrão ouro, instituindo o peso, o toque e valor facial das moedas metálicas. Até ao implodir da 1ª Guerra Mundial, apareceram quatro tendências marcantes para a atividade bancária:

---

<sup>20</sup> *Cambi de Barcelona*, criado em 1401, foi classificado como o primeiro banco central de todos os tempos

<sup>21</sup> *Casa di San Giorgio*, foi pioneiro das finanças modernas criado em 1407 existiu até 1805, executou um papel fundamental na evolução das disposições administrativas, creditícias e financeiras das instituições securitárias.

<sup>22</sup> Banco público criado pela República de Veneza em 1524 e existiu até 1806;



Tabela 6 - Tendências Bancárias marcantes do século XIX

- A evolução dos bancos emissores, que monopolizaram a emissão de notas em cada país;
- A multiplicação das grandes casas bancárias, responsáveis por operações financeiras a nível nacional e internacional;
- A criação de grandes bancos comerciais, com grandes carteiras de depósito e a divisão do capital por acionistas;
- A criação de instituições parabancárias, cuja missão é suprir as carências específicas da clientela popular e dos mais necessitados.

Fonte: (Caiado & Caiado, 2008, p. 29).

A evolução da banca mundial ao longo de várias décadas foi condicionada por diversos fatores, tanto endógenos como exógenos. O contributo da inovação financeira foi fundamental nas tendências bancárias ao longo de décadas, sobretudo nos séculos XIX e XX. Se nos reportamos ao presente, a própria evolução tecnológica que afetou todo o mercado envolvente, teve grande preponderância na evolução da banca mundial, afetou em grande parte as estratégias das instituições (Carvalho M. J., 2000, p. 9).

Para compreender as opções estratégicas tomadas, ou a ausências delas, devem entender-se as tendências evolutivas do sector financeiro. Uma das mais importantes, senão decisiva, ocorre sobretudo na segunda metade do século XX, a **internacionalização**. Designadamente, na década de 40 e 50, os bancos trabalhavam sobretudo sobre o seu core business, receber depósitos e conceder empréstimos. A atividade bancária era limitada pelo quadro regulamentar de cada país que tentava manter o negócio entre portas, com o condicionamento à entrada e à saída de capitais. A criação do *Bank of Reconstruction and Development* (Banco Mundial<sup>23</sup>) e do *Internacional Monetary Fund* (Fundo Monetário Internacional<sup>24</sup>), foi essencial para o cenário da banca internacional e dos seus elos de ligação. Nascidos na importante conferência de *Bretton Woodsem* em julho de 1944, onde foi igualmente estabelecido o sistema de taxas fixas.

<sup>23</sup> O Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento (BERD) foi fundado em 1991 para criar uma nova era pós-Guerra Fria na Europa Central e Oriental. O BERD é propriedade de 69 países, bem como da União Europeia e do Banco Europeu de Investimento. (Banco Europeu de Reconstrução e desenvolvimento, s.d.)

<sup>24</sup> O FMI, também conhecido como o "Fundo", foi concebido em julho de 1944 numa conferência da ONU realizada em *Bretton Woods*, New Hampshire (Estados Unidos). A principal função do FMI é assegurar a estabilidade do sistema monetário internacional. (International Monetary Fund, 2021).

A criação do plano Marshall<sup>25</sup> teve um papel fundamental na fundação das relações financeiras entre os vários países envolvidos. As intervenções de diversas instituições bancárias neste processo permitiram o desenvolvimento do relacionamento entre as instituições europeias e americanas e consolidaram o desenvolvimento da tendência de internacionalização.

Tanto os bancos europeus como americanos e mais tarde os japoneses queriam estar presentes nas maiores praças internacionais. Podiam assim acompanhar as suas empresas mais relevantes e de maior dimensão. Estas grandes praças financeiras povoadas pelos principais bancos dos diversos continentes começaram a desenvolver um crescente número de operações de grande relevância no mercado internacional financeiro.

Sectores decisivos na evolução da banca mundial, foram os sectores das telecomunicações e dos transportes. A sua influência foi determinante na internacionalização dos mercados financeiros. O uso das redes globalizou-se, agora era possível entrar em contato com outros sítios do globo através de diversas soluções: *redes de pontos de venda (pontos de venda, redes eletrónicas de serviços financeiros, etc.) ou de tesouraria (ATM<sup>26</sup>, caixas automáticas, e outros) Multibanco, EDI (Electronic Data Interchange), SWIFT<sup>27</sup>, internet Extranet e Intranet* (Rolo, 2008, p. 106).

O desenvolvimento e progresso, tanto da banca como da sociedade, permitiu à banca caminhar no sentido das operações e prestação de serviços, facto ajudado pelo desenvolvimento das telecomunicações (Carmoy, 1992, p. 29). A introdução de novos equipamentos, alicerçados por novas tecnologias e relacionado com o tratamento de informação vem trazer aos bancos novas vantagens tanto no tratamento como na circulação da informação.

A **desintermediação** surge para as instituições bancárias como uma forma de fazer negócio em alternativa à intermediação de recursos. Bancos com boa estratégia e com uma boa gestão, iam adotando novos segmentos de atividade e novas linhas de produto para fazer face à baixa rentabilidade do sector (Carmoy, 1992, p. 56). A desintermediação permite aos bancos recolher as comissões bancárias a partir da

---

<sup>25</sup> Plano Marshall com o nome oficial Programa de Recuperação Europeia deve a sua iniciativa ao Secretário de Estado dos Estados Unidos, George Marshall, consistia sobretudo numa ajuda económica fornecida pelos EUA, à Europa, para a recuperação dos países da Europa ocidental devastados pela II guerra Mundial. (Rollo, 1994)

<sup>26</sup> Ainda não foi possível apurar qual o primeiro país e banco que instalou a 1ª máquina de pagamento automática

<sup>27</sup> SWIFT - *Society for World Interbank Financial Telecommunications*, foi fundada em 1973, na cidade de Brussels para instalar e explorar uma rede inteiramente dedicada ao sistema financeiro (Rolo, 2008, p. 106)

montagem e comercialização das operações financeiras. Este tipo de operações permite ficarem livres do peso que as operações tradicionais têm sobre o seu balanço, tanto do lado do ativo como do passivo. Neste caso as instituições fazem o elo de ligação entre detentores de grandes recursos (como grandes fundos de investimento mobiliários ou imobiliários) e os utilizadores que neles pretendem fazer os seus investimentos.

A **concentração** de mercado parece ser á data de hoje não só uma das soluções mais praticadas pelo setor bancário a nível global, mas também uma tendência que parece estar a ser imposta pelos reguladores centrais. Estamos na era da consolidação bancária e parece não existirem duvidas, ser este um dos aspetos mais relevantes para o negócio bancário do século XXI. A concentração consiste na associação ou fusão de bancos nacionais e internacionais, desta forma ganham mais força perante a concorrência. Através desta aglutinação fazem nascer ou transformam uma certa marca, numa marca de posição dominante de forma a atingir uma melhor performance por via das economias de escala. De facto, *as ações de concentração financeira obedecem a estratégias previamente estabelecidas com horizontes temporais de médio e longo prazo*, (Caiado & Caiado, 2008, p. 114).

A **desespecialização** surge num período pós década de 80. Até aí a tendência generalizada das instituições bancárias estava limitada à especialização, trabalhavam sobre uma gama limitada de produtos e serviços comercializados quase exclusivamente pelos bancos. A partir dessa década os bancos alargaram a sua gama de produtos, tentaram a diversificação e o afastamento do critério clássico de banca de retalho para passar a ter a designação de banca universal. A comercialização de produtos como: venda de operações de desintermediação financeira, de produtos não financeiros, venda de imóveis e outros, afastaram os bancos do seu negócio nuclear, o que para alguns se tornou num problema traduzido em nemos eficácia e eficiência no fornecimento dos serviços **core**.

A **desregulamentação** surge do entendimento sentido pelos agentes de mercado de que a compartimentação em que era desenvolvida a atividade bancária seria prejudicial para a prática da livre concorrência entre as instituições nacionais e internacionais. A desregulamentação, foi em parte forçada pela pouca adaptação das instituições à regulamentação em vigor. Esta teria como principal objetivo conservar a segurança do sistema bancário (Carmoy, 1992, p. 101). A desregulamentação não está isenta de riscos estratégicos, devido a possível implementação de bancos estrangeiros em território nacional. No entanto, a sua abordagem traz diversos benefícios como refere

ainda Carmoy, (1992). Neste ponto, dois dos benefícios mais relevantes, para as instituições ou para o mercado, eram a liquidez disponível e a qualidade dos ativos.

A **parabancarização** consiste na constituição de grupos financeiros, normalmente liderados por uma instituição bancária, especializada nas várias áreas financeiras, nomeadamente no *leasing*, *factoring*, gestão de patrimónios, consultadoria, sociedades de investimento, fundos de investimento, aquisições de crédito entre outras. Em particular, estas instituições veem o seu risco aumentado, porque qualquer má decisão de planeamento de gestão ou qualquer opção estratégica que não seja tomada de forma holística pode repercutir-se na instituição principal e causar sérias perdas de capital, que em casos extremos pode tornar-se sistémico e afetar a totalidade do sector.

A **automatização**, juntamente com outras tendências do mercado financeiro, faz notar-se sobretudo a partir da década de 80, onde os desenvolvimentos das operações bancárias sofreram avanços extraordinários. Podemos nomear os *ATM – Automatic Teller Machines*, as transferências eletrónicas, os cartões multibanco e de crédito e os sistemas de *homebanking*, que nesta fase eram geralmente usados por empresas, como grandes impulsionadores destes avanços. Aceleraram-se os processos de digitalização da documentação e as instituições tentam colocar à disposição dos seus clientes uma vasta gama de serviços on-line que permitiram retirar do seu espaço físico operações onde a rentabilidade por operação é menor e reencaminhá-las para os serviços on-line onde o custo para as instituições é menor.

Os bancos estão a sofrer cada vez mais pressões de concorrentes no mercado com as *Fintech*, que permitem efetuar serviços financeiros, como transferência de fundos de forma mais acessível e com menor custo para os seus clientes.

### 3.2. PERFIS DE INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS E MODELOS DE NEGÓCIO

“Os modelos de negócio vencedores do futuro, têm vindo a ganhar forma nos anos recentes e vão continuar a evoluir” (Leichtfuss, *et al.*, 2007, p. 8) . De facto, a evolução da banca como vimos tem sido notória, no entanto essa evolução pode ser curta e lenta, ao lado da evolução do mercado em termos tecnológicos. Vários modelos de negócios têm surgido para se diferenciarem entre si e para definirem a forma de atuação no mercado envolvente, dando continuidade à estratégia definida por cada instituição.

Os modelos apresentados ilustram seis tipos de modelos de negócio, da banca de retalho. Os bancos ou tipos de bancos caracterizados como banca de retalho são: os **titãs globais** e **expansionistas regionais**, os **campeões domésticos**, os **atacantes**

**orientados para o retalho, os bancos diretos, os especialistas e os especialistas em Trading** (Leichtfuss, et al., 2007, p. 26).

Os **titãs globais** são instituições de grande dimensão, não só em termos de gestão de ativos, mas no número de recursos humanos, balcões físicos e diversificação geográfica. O titã global foca a sua estratégia especialmente em aquisições e fusões, mas sobretudo em aquisições de outras instituições mais pequenas. Particularmente, estes titãs globais obtêm redução dos custos operacionais através da supressão de funções de *BackOffice* excessivas. Através das estratégias adotadas, conseguem ganhar acesso a novos mercados e conseqüentemente a novos clientes, o que lhes permite aumentar as vendas cruzadas, adquirem a possibilidade de investir em tecnologias de ponta e tirar partido das sinergias e das economias de escala com a aquisição de outras instituições. A BCG no seu relatório *Retail Banking: Facing the Future*, publicado em 2007, enumera algumas características descritivas dos chamados, titãs globais<sup>28</sup>:

- Tamanho significativo, com receitas à volta dos 7 biliões de dólares;
- Presença global e regional forte adquirida ao longo do tempo;
- Investimentos apreciáveis em mercados emergentes;
- Obtenção de Sucesso em maximizar vantagens através do outsourcing e do offshoring, levando a ganhos por custo, significativos;

Os melhores entre os bancos classificados como titãs, entre 2001 e 2006 estavam a efetuar, em média duas aquisições por ano e aplicavam estratégias expansionistas em pelo menos uma de duas regiões importantes. Como exemplo, podemos apontar o Banco Santander e o BBVA que se expandiram fortemente pela América latina, o *Unicredit*, o *Erest Bank*, o e *KBC* que estabeleceram posições fortes na europa (Leichtfuss, et al., 2007, p. 27).

Os **campeões domésticos** são bancos que possuem uma estratégia assente essencialmente em mercados fragmentados. As suas receitas vêm fundamentalmente do negócio doméstico e o seu crescimento baseia-se no incremento orgânico (Leichtfuss, et al., 2007, p. 28). Estas organizações têm vindo, ao longo do tempo, a mostrar que detêm estratégias bem aplicadas e vencedoras. Têm demonstrado um forte

---

<sup>28</sup> Lista adaptada de, (Leichtfuss, et al., 2007. *Retail Banking: Facing the Future*. The Boston Consulting Group.)

crescimento, mesmo em tempos de dificuldade e perante adversidades como as crises financeiras. Os campeões domésticos demonstram a sua força através de um domínio exemplar do negócio nuclear da banca de retalho. As suas principais características são:

- Uma performance marcada por uma cultura ambiciosa de objetivos e de incentivos;
- Executivos de topo, como administrações profissionais que conseguem atingir os objetivos traçados;
- Uma cultura de vendas de serviços superiores, marcada por uma alta satisfação do cliente;
- Sucesso nas vendas de cross-selling, baseadas numa segmentação profissional;
- Uma forte cultura de custos, que resulta num crescimento eficiente;

De todos os modelos de banca de retalho, os campeões domésticos mostraram a melhor eficiência de custos em 2006, tendo um *cost-to-income (CIR)*<sup>29</sup> em média de 47.7% (Leichtfuss, et al., 2007, p. 28).

Os **bancos diretos** contam com as suas capacidades adicionais em marketing, em inovação tecnológica (IT) e na simplicidade de uso. Estes têm uma linha pequena de produtos e processos simples com designs amigáveis. As características destes bancos são:

- Grandes investimentos em marketing, para atrair os clientes;
- Estruturas de custos que suportam uma única plataforma de TI, que possa ser usada em todo o mundo;
- Processos standard e efeitos de escala que permitem ter fortes vantagens de custos comparados com a banca tradicional;
- Foco no crescimento orgânico, na distribuição direta e num sistema de preço agressivo;

---

<sup>29</sup> *Cost-to-income (CIR)*: importante rácio financeiro usado pela banca para medir a eficiência operacional. Este rácio financeiro compara o custo das operações em carteira com a receita operacional da mesma. Ao contrário de outros rácios financeiros, quanto mais baixo for o valor mais eficiente é a instituição. Um valor elevado significa que o banco não é eficiente a nível operacional.

Entre 2001 e 2006 este tipo de banca mostrou o maior crescimento em receitas do grupo dos seis, com um crescimento de cerca de 23% (Leichtfuss, et al., 2007, p. 29).

**Nos atacantes orientados para o retalho** o mais notável é a sua capacidade de enfatizar o retalho na banca de retalho (Leichtfuss, et al., 2007, p. 28). A sua capacidade de ter uma imagem uniforme em todos os pontos de contacto com o cliente. Não só a imagem, mas também a experiência que pretendem passar ao cliente apela a uma standardização quase industrializada de procedimentos e produtos orientados para um público massificado.

Esta categoria está dividida em dois grupos. O primeiro aposta numa massificação dos seus espaços de atendimento físico, mesmo em contraciclo, mas para o atingirem apostam em estratégias de localização, design e horários de abertura e até eventos dentro das comunidades em que se situam (Leichtfuss, et al., 2007, p. 28).

A segunda aposta forte no preço das operações. Ambas as categorias confiam na inovação e conseguem uma eficiente gestão de custos, sustentada por uma aposta forte em nova tecnologia.

**Os especialistas** apostam em produtos altamente especializados e complexos. Estes procuram um nicho de mercado composto por clientes que pretendem produtos profissionais e personalizados. As características comuns entre eles são:

- Capacidades fortes em assessoria e risco;
- Proximidade com o cliente;
- Clientes menos sensíveis ao preço;
- Capacidade de extrair valor de serviços centralizados e partilhados, tendo as melhores práticas em todos os países a fazer acordos criativos;

Em 2006 estes atingiram o ROE<sup>30</sup> (*Retur no Equity*) mais alto de todas as categorias apresentadas, com cerca de 47% (Leichtfuss, et al., 2007, p. 30).

**Especialistas em Trading** são bancos que têm marcas up-market, ofertas premium e uma fatia de mercado alta de clientes de topo. Estes bancos, com a crise sofreram uma

---

<sup>30</sup> A tradução para português é retorno sobre o capital.

redução nas receitas, mas no global conseguiram reduzir a CIR (Leichtfuss, et al., 2010, p. 10).

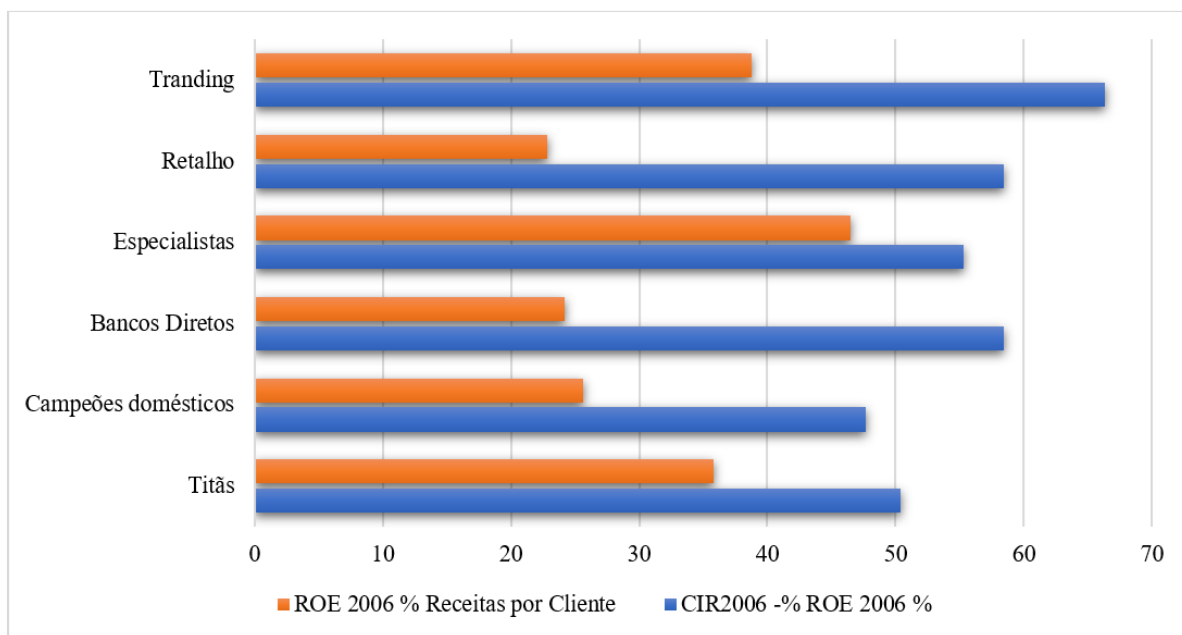


Ilustração 30 - Comparação do ROE e CIR entre os vários perfis apresentados. (Leichtfuss, et al., 2007, p. 29).

No entanto a tendência de manutenção dos perfis descritos parece ser cada vez menor. A indústria bancária caminha para a consolidação. As aquisições terão uma grande importância na consolidação na modificação da estrutura alterando significativamente a geografia bancária por todo mundo.

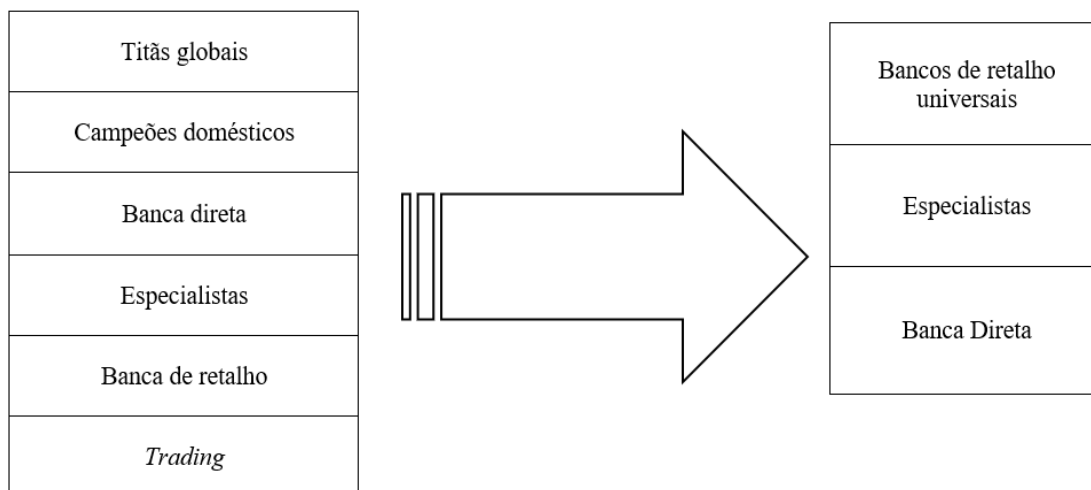


Ilustração 31 - Via para a consolidação da banca mundial. ([Adaptado a partir de:] Wiley et al., 2015).



### 3.3. PERFIL DA BANCA DE RETALHO

Podemos considerar que existem diferentes perfis ou segmentações para definir a banca global. Esta segmentação está ligada ao tipo de negócio de cada organização, ou se quisermos, com a especialização de cada fatia de negócio global de toda a banca. Consideramos cinco segmentos principais para a indústria bancária. Esta segmentação pode repartir-se da seguinte forma: **Banca Corporate**, **Banca de investimento**, **Banca gestora de ativos**, **banca gestora de grandes fortunas**, e a **banca de retalho** (Leichtfuss, et al., 2007, p. 11).

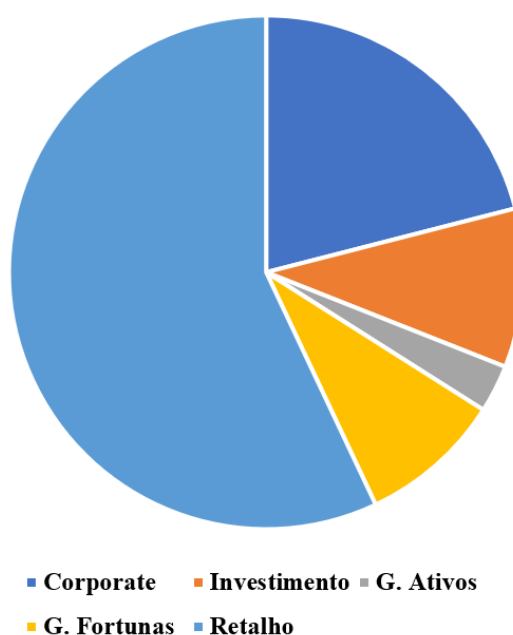
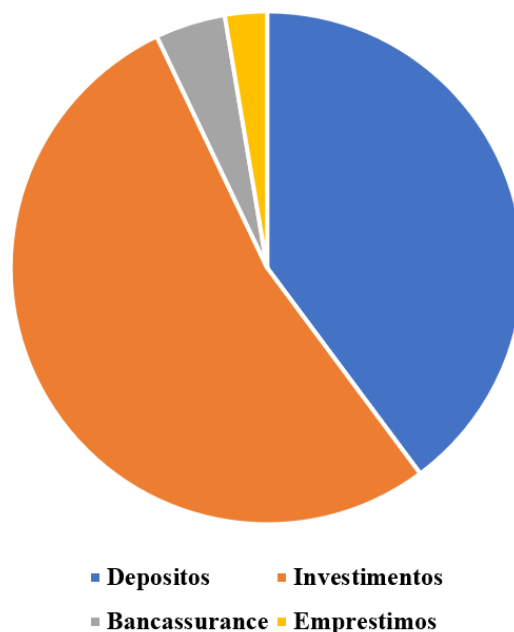


Ilustração 32 - Vendas por segmentação da Indústria Bancária. ([Adaptado a partir de:] Leichtfuss *et al.*, 2007).

A banca de retalho, ainda permanece como a fatia mais importante da indústria da banca global, a banca de retalho é responsável sozinha por mais de cinquenta por cento das receitas de toda a indústria, mais precisamente em 2006 era responsável por 57% das receitas do sector, com um valor de receitas de 2,15 triliões de dólares (Leichtfuss, et al., 2007, p. 7).

A maioria das receitas da banca de retalho é obtida pelo seu negócio central, dominado por empréstimos. A grande fatia dos empréstimos, são ligados a garantias hipotecárias, seguido de empréstimos ao consumo, cartões de créditos e serviços prestados.



**Ilustração 33** - Vendas por produto na Banca de Retalho. [Adaptado a partir de:] Leichtfuss *et al.*, 2007).

A definição de um perfil permite-nos ajustar a segmentação prevendo uma sofisticação das empresas no sector. Hoje em dia os bancos têm um rol de serviços que lhes permite organizar os seus negócios em função da necessidade dos seus clientes. Como já posteriormente inumerado a banca fornece serviços na área comercial, na área da banca de investimento, projetos financeiros, *corporate finance*, *trading* e consultadoria de gestão. Neste sentido segmentamos o perfil dos clientes na banca portuguesa em quatro grandes grupos, as pequenas e microempresas, as pequenas e médias empresas e as grandes empresas e os particulares.

### **3.4. A BANCA EM PORTUGAL**

As mudanças que afetam a economia em geral têm uma influência determinante na evolução da banca a nível mundial e por inerência na banca em Portugal. Certamente que existem muitos determinantes para a evolução da humanidade, um deles podemos afirmar que é a evolução dos mercados financeiros. Estes são influenciadores desde os primórdios da evolução das condições económicas das sociedades. O negócio bancário está presente na nossa evolução desde a antiguidade, com a atividade creditícia a cargo da instituição sagrada (Rolo, 2008, p. 255).

Muitos são os fatores apontados para a elevação da banca como a conhecemos: a evolução dos mercados: monetário, cambial, derivados e de capitais. O desenvolvimento da tecnologia da informação permitiu e permite uma evolução

definitiva na dinâmica das organizações, com a possibilidade de oferecer novas transações e novos produtos financeiros. A globalização dos mercados, permite uma interação global de transações bancárias, consentindo aos bancos expandir as suas fronteiras para lá daquilo que um dia foi concebível.

Rolo (2008, p. 257), aponta fatores sociais, políticos, demográficos e sociais mundiais, como aqueles que mais influenciaram as mudanças do sector financeiro. Estas forças e fatores de evolução apontados são sem dúvida catalisadores para alterações na estratégia e nos modelos de governação dos bancos.

Caiado & Caiado (2008, p. 29) apontam quatro períodos que marcam a evolução da atividade bancária em Portugal: de 1957 a 1974, de 1974 a 1983, de 1983 a 1998 e a partir de 1998. Mais recentemente a banca sofreu uma evolução notória, condicionada por vários eventos marcantes como o subprime. Neste sentido completam-se as datas sugeridas com os seguintes períodos: de 1998 a 2008, de 2008 a 2016 e a partir de 2016.

- Intervalo de 1957 a 1974

Neste intervalo surgiram o que podemos considerar como os “*especialistas*”, os bancos de investimento, os bancos de poupança e os bancos comerciais, (Mendes, 2002, p. 45), impulsionados pelos avanços tecnológicos e informáticos que se faziam sentir à época.

[...] em meados dos anos 60, mediante a acentuada «concorrência interbancária, nomeadamente na procura de fundos disponíveis», verificava-se alguma desorientação no mercado, o que levou o Estado a intervir, reorganizando e regulamentando algumas das operações bancárias (entre outra legislação, promulgada de 1965 a 1967, destaca-se o Decreto-Lei n.º 46 492, de 18 de agosto de 1965) (Mendes, 2002, p. 45)

Foi também neste período que o desenvolvimento do sector bancário foi marcado pelos avanços tecnológicos e informáticos que ocorriam no mercado.

- Intervalo de 1974 a 1983

Período marcado pela revolução de 25 de Abril de 1974, onde se verificam alterações significativas na banca portuguesa. Toda a banca nacional foi nacionalizada (Mendes, 2002, p. 45). Foi neste período que se assistiu a uma senda de fusões no sistema bancário, mas também numa expansão expressiva da rede bancária a nível nacional. Entre estas datas foram tomadas importantes medidas que vão beneficiar o desenvolvimento do mercado bancário:

- Criação dos mercados interbancários,
- A criação da Associação Portuguesa de Bancos (APB),
- Aprovação do plano de contas para o sistema bancário,
- Instituição dos *plafonds* de crédito ou limitações de crédito para as instituições de crédito (IC) por parte do Fundo Monetário Europeu (FMI) (Caiado & Caiado, 2008, p. 30).

Em 1983 o sector bancário era constituído por 16 instituições, 13 destas pertenciam ao estado, as restantes eram bancos estrangeiro. (Mendes, 2002, p. 45).

A instalação de diversos terminais de pagamento automático (ATM), contribuiu decididamente para uma alteração acentuada da rede nacional bancária. Dando sequência à informatização interna (Mendes, 2002, p. 49), iniciada, como referido nos meados dos anos 60.

- Intervalo de 1983 a 1998

Este período ficou marcado pela adesão de Portugal à União Europeia a 1 de janeiro de 1986 e pela abertura da atividade bancária à iniciativa privada. Surgiram uma série de sociedades parabancárias:

- Sociedades de *Leasing*,
- Sociedades de *Factoring*,
- Sociedades de gestão de participação sociais (SGPS),
- Sociedades gestoras de fundos de investimento e de pensões,
- Sociedades de *rating*,
- Publicação do decreto-lei, nº 298/92, de 31/12,<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Decreto que aprova o Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras. O presente diploma regula:

a) O acesso à atividade e respetivo exercício por parte das instituições de crédito e das sociedades financeiras;

b) O exercício da supervisão das instituições de crédito e das sociedades financeiras, respetivos poderes e instrumentos. Pode ser consultado na sua totalidade no sítio da Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa (PGDL) - <https://www.pgdlisboa.pt/>

- Regulamentação dos mercados: monetário, financeiro e cambial (Caiado & Caiado, 2008, p. 31).

Dentro deste período, mais precisamente entre 1984 e 1989 as instituições bancárias em Portugal já eram 29. Entre 1990 e 1997 com o início das privatizações o número sobe para 61 bancos a trabalhar em Portugal (Canhoto, *apud*, Mendes, 2002, p. 46).

- Intervalo de 1998 a 2008

O intervalo que decorre entre 1998 e 2008, na realidade é um marco importante para a banca nacional e para a união europeia, com a entrada em circulação do euro a 1 de janeiro de 2002. Foram criadas importantes instituições na regulação dos mercados como o Banco Central Europeu (BCE), e com isto delimitados alguns poderes dos bancos centrais nacionais.

No final do século XX a banca é marcada por várias fusões entre instituições. É a partir de 1998 que muitas marcas adotam uma estratégia monomarca. (Mendonça, *apud*, Mendes, 2002, p. 53).

- Intervalo de 2008 a 2016

Em 2008 observa-se uma data decisiva na banca mundial e com consequências na banca portuguesa, o subprime.

Boatright, (*apud*, Santos, 2015, p. 22), indica-nos que a crise teve origem em três factores:

- Uma divisão da cadeia de valor;
- Uma concentração do sector que despoleta uma grande oferta de produtos financeiros;
- O aparecimento da “sociedade do portefólio”.

Num estudo realizado pela Edelman Barometer em 2014 (*apud*, Santos 2015, p. 35) verifica-se que o sector dos serviços financeiros são as organizações em que os portugueses menos confiam. Esta desconfiança, pode ter sido marcada exatamente pela crise do subprime, onde muitos bancos foram à falência outros foram absorvidos e onde muitos clientes perderam poupanças que tinham depositadas em produtos complexos, montados por arquitetos financeiros que montaram produtos que visavam apenas o lucro da instituição.

Se verificarmos a tabela 7 e a ilustração 34, percebemos a existência de um ajustamento notório da banca em Portugal. A queda no resultado líquido proporcionou uma alteração de paradigma quanto à necessidade de presença dos bancos a nível físico. A redução do número de balcões foi cerca de 40% até 2016, com a consequente redução do número de colaboradores, tendo sido eliminados 41576 postos de trabalho, nesse mesmo período.

- A partir de 2016

O ajustamento que tem vindo a ser feito deste 2008, teve a sua continuidade a partir de 2016, tanto em presença física da banca com a eliminação de balcões tanto com a continuidade de redução de colaboradores. Este ajustamento está a abrir a porta à alteração da estratégia das instituições bancárias, com a adoção de novos processos de negócio. Processos baseados na digitalização e na eficiência, permitindo à banca nacional adaptar-se a uma sociedade cada vês mais digital, onde a procura por soluções na internet não para de aumentar. Não só devido à facilidade das novas gerações usarem as novas tecnologias, mas devido à massificação dessas mesmas tecnologias.

Tabela 7 – Dados representativos da banca em Portugal entre 2008 e 2020

Ano	Resultado líquido <sup>32</sup>	Total de Balcões <sup>33</sup>	Total de colaboradores <sup>34</sup>
2008	2 502 187	6 078	87 645
2009	2 094 408	6 189	87 326
2010	1 942 307	6 240	56 844
2011	- 1 927 360	6 306	57 069
2012	- 1 654 600	5 932	54 255
2013	- 2 730 535	5 570	52 524
2014	- 1 068 487	5 174	50 370
2015	- 219 987	4 918	47 850
2016	- 1 904 025	4 454	46 069
2017	- 479 023	4 411	46 364
2018	778 239	4 054	46 683
2019	1 316 136	4 029	46 444
2020	33 729	3 827	45 889

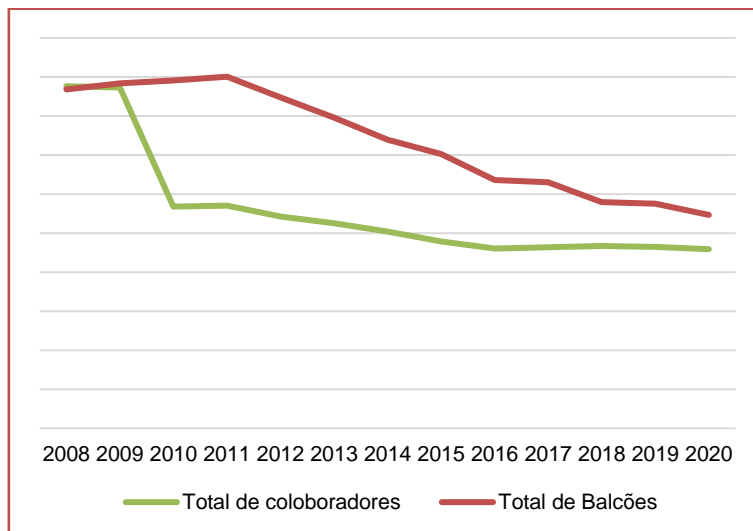
Fonte: Publicações estatísticas da APB – publicações de 2008 a 2020

<sup>32</sup> Resultado líquido do exercício de cerca de 45 instituições bancárias com atividade em Portugal. A partir de 2009 estão representadas 21 instituições bancárias, resultado da consolidação do sector bancário.

<sup>33</sup> Total de balcões com atividade doméstica representativo de 33 bancos em 2008, tendo-se mantido estável ao longo do tempo, representando um total de 29 bancos em 2020

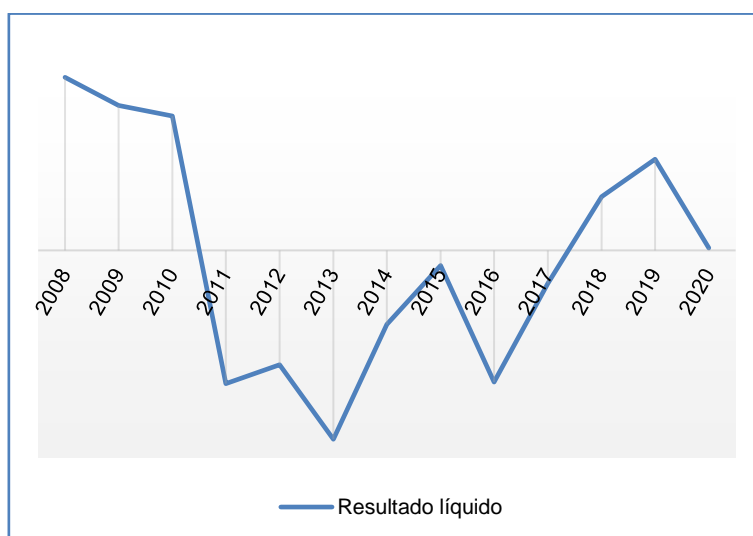
<sup>34</sup> Total de geral de colaboradores em atividade doméstica e no estrangeiro e a representar outras Subsidiárias Consolidadas. Em 2008 e 2009 a amostra representativa de 43 instituições. A partir de 2010 a amostra reporta-se a 33 instituições tendo-se mantendo estável até 2020 sendo representadas cerca de 30 instituições

Apesar da redução em número de balcões de 2016 a 2020 ter sido apenas de cerca de 16% e o número de colaboradores ter sido de 180, estima-se que esse valor continue a aumentar e que a transição para uma banca mais digital continue.



**Ilustração 344** – Evolução do número de colaboradores e total de balcões da banca em Portugal entre 2008 e 2020 (Publicações estatísticas da APB)

Tanto a tabela 7, como a ilustração 35, mostram outro importante ponto de inversão na banca nacional, provocada por uma nova crise: a crise pandémica do Covid-19. Se verificarmos existi uma inversão da tendência de subida em 2019, com os resultados da banca nacional a cair abruptamente. Esta nova crise ensinou aos bancos que a continuidade da redução da sua estrutura é possível e desejável.



**Ilustração 355** – Evolução do resultado líquido da banca em Portugal entre 2008 e 2020 (Publicações estatísticas da APB)

A continuidade na evolução e adoção pela eficiência de processos através da redução de custos qualquer que seja a via e o aumento da eficiência, só pode ser feita através de uma via, constituir processos de negócios fortes e sustentados em estratégias de eficiência operacional. Estes vão permitir à banca nacional adaptar-se naturalmente à evolução tecnológica e à necessidade de reduzir a estruturas tornado a banca mais operacional, com processos mais baratos mais eficientes, com necessidade de reduzida intervenção humana, reduzindo os custos e os erros.

### **3.5. A BANCA DE RETALHO E A ABORDAGEM A MODELOS DE *EO***

Os bancos precisam de reformular as suas estratégias num ambiente sem precedentes, a crise financeira expôs as estratégias da banca. A expansão a nível mundial e o crescimento das atividades financeiras resultantes do desenvolvimento das tecnologias de informação, do comércio internacional, da implosão das regulamentações nacionais e da desmaterialização da moeda, fazem hoje em dia deste sector de atividade económica uma área privilegiada da reflexão estratégica (Carmoy, 1992, p. 217).

Os bancos vão ter de integrar nas suas estratégias de crescimento fatores tão diversos, como: as alterações regulamentares, o comportamento dos consumidores, as novas tecnologias, as redes sociais, o redesenho da indústria através da consolidação e a possibilidade de desenvolver parcerias. O desenvolvimento de uma estratégia de *TQM* ou de *EO*, será crucial para a integração das instituições bancárias num desempenho de excelência. Estas organizações, além de modelos bem desenhados, vão ter que contratar para a sua gestão gestores dotados de uma capacidade de imaginação, de previsão e de elaboração de modelos de futuro, cujo papel consiste em descobrir as potencialidades do mercado e em formular os objetivos globais (Carmoy, 1992, p. 259).

*Marous* publica diversos estudos com o nome de *Digital Banking Report*<sup>35</sup>, onde são abordados tópicos importantes que as organizações bancárias devem analisar para enveredarem por um desempenho de excelência e adaptar o seu negócio às novas características do mercado. Prepararem os seus negócios para enfrentar as crises que têm afetado o desempenho da banca de retalho a nível mundial.

São assacadas importantes conclusões que permitem projetar algumas decisões estratégicas a curto e a longo prazo, como forma de diretrizes que a banca deve seguir. Olhamos para dez dos principais tópicos estratégicos que as instituições financeiras

---

<sup>35</sup> Na *Digital Banking Report*, podem ser consultados vários relatórios sobre as novas tendências da banca internacional, escritos por Jim Marous. <https://www.digitalbankingreport.com/>



devem observar e levar em consideração, a partir de uma questão que Marous (2016) colocou a diversos bancos a nível mundial quanto aos mais importantes tópicos estratégicos que devem seguir em direção à *EO*.

**Tabela 8** - Os 10 Tópicos estratégicos de Marous, no caminho para a *EO36*

Redesenhar a experiência Digital	71%
Melhorar os recursos de análise de dados para identificar melhor as necessidades dos clientes	50%
Reduzir os custos operacionais	41%
Aumentar o investimento em inovação	26%
Satisfazer as especificações regulamentares e de Compliance	22%
Atualizar os componentes dos sistemas operacionais	22%
Recrutar/reter talento para satisfazer as necessidades de mudança	20%
Alterar/Melhorar os processos ligados ao negócio nuclear	18%
Melhorar os componentes de segurança e autenticação	14%
Investir em parcerias alternativas de servidores de Finteh	10%

Fonte: (Marous, 2016, p. 26)

**Redesenhar a Experiência Digital** é um ponto de grande importância, os clientes tomam cada vez mais decisões baseadas na facilidade que têm em se relacionar com a sua instituição a nível digital. Torna-se essencial aplicar recursos nesta área, visto que as novas tecnologias são vitais para a forma de comunicar com os clientes.

O banco tem de investir em tecnologia móvel que permita aos seus clientes efetuarem as mais diversas e completas operações, como por exemplo, apps que localizam as agências físicas e *ATM*'s (*Automatic Teller Machines*) com uso de *GPS* (*Global*

<sup>36</sup>Pergunta realizada para a recolha de dados apresentados no quadro - Quais a três principais estratégias da sua organização para 2017? (n=509)

*Positioning System*<sup>37</sup>), pagamentos por conta e comunicação bidirecional, disponibilidade de reunir todas as contas bancárias numa única aplicação e até proceder à contratação de créditos de menor valor, com a rapidez que a nova geração de clientes pretende ver satisfeita. *Tendo em conta a capacidade que a mudança tecnológica tem de influir na estrutura sectorial e na vantagem competitiva, a estratégia tecnológica de uma empresa torna-se um ingrediente essencial da sua estratégia competitiva geral* (Porter, 2007, p. 127).

Concorrentes dos bancos desenvolveram sistemas de pagamento através da internet e de telemóvel, tornando-se mais atrativos pelo custo, mas também em termos de disponibilidade, eficiência e comunidade. As redes sociais terão um papel preponderante, visto que os clientes podem partilhar as experiências em tempo real e de forma imediata, abrangendo um grande número de utilizadores. Estes são na verdade potenciais clientes, que desta forma podem ser influenciados de forma negativa ou positiva dependendo da experiência. As redes sociais possibilitam às instituições bancárias uma nova forma de comunicar, melhorar o reconhecimento da marca, alargar o alcance de clientes, de ampliar a experiência do cliente e até de inserir novos produtos (PwC's Financial Services Institute, 2011, p. 6).

**Melhorar os recursos de análise de dados** para identificar melhor as necessidades dos clientes, é essencial para adaptar a estratégia ao desenvolvimento das instituições. Apostar na análise de dados avançada permite otimizar a experiência multicanal do cliente (Marous, 2016, p. 15) e mesmo de toda a banca em geral. É de facto necessário recolher dados de qualidade, mas nomeadamente saber quais os dados que devem ser usados e quais desses dados têm a qualidade suficiente para serem usados com precisão e que melhor identificam as necessidades dos clientes. Além do uso correto desses dados terem a capacidade de melhorar a personalização da oferta, as instituições que usam *big data*<sup>38</sup>, aumentam o lucro e a produtividade em relação à concorrência (Marous, 2020, p. 16). Muitas instituições estão a implementar tecnologias e plataformas operacionais centradas no cliente que sustentam uma estratégia de canais coordenada (PwC's Financial Services Institute, 2011, p. 8).

---

<sup>37</sup> GPS - Global Positioning System a sua tradução para português é Sistema de navegação por satélite

<sup>38</sup> O termo "big data" resume os desenvolvimentos tecnológicos na área do armazenamento de dados e processamento de dados que fornecem a possibilidade de lidar com aumentos exponenciais no volume de dados apresentados em qualquer tipo de formato em períodos de tempo cada vez menores (Chen *et al.* 2012; Lycett 2013, *apud*, Schermann, et al., 2014).

A PwC (2011) sugere os seguintes princípios chave para uma análise ou relação com o cliente:

- Desenvolver elos fortes entre a qualidade do serviço e a estratégia da instituição;
- Entender as dificuldades atuais dos clientes ao longo da sua segmentação e interação com os canais;
- Unificar sistemas que podem ter diferentes níveis de qualidade nos diversos pontos de contacto com o cliente;
- Desenvolver iniciativas concretas de retorno de qualidade do serviço e associá-las a medidas mensuráveis.

**Reduzir os custos operacionais** é uma das premissas da excelência operacional, no entanto é importante que o corte no custo não seja feito de forma que influencie a experiência do cliente e a perceção da qualidade. A redução de custos, onde fazê-los, e como fazê-los, é um assunto dos mais difíceis de tratar pelas instituições financeiras, mas um dos mais importantes que a banca de retalho tem em mãos neste momento. Particularmente, a banca de retalho tem uma herança muito pesada em termos de recursos humanos e de ativos tangíveis, que encarecem largamente a sua estrutura. Esta industrialização de processos pelo aumento da sua eficiência terá de ser acompanhada de uma atualização também dos processos de gestão.

**Aumentar o investimento em inovação**, é um elemento chave na transformação das instituições financeiras (Marous, 2020, p. 14), isto significa construir uma cultura de inovação para tornar a instituição numa força competitiva no mercado. Tendo que ter o suporte da administração para assim melhorar a experiência do cliente e aumentar as renditas (Marous, 2020, p. 25).

**Satisfazer as especificações regulamentares e de Compliance.** é um dos desafios e uma das metas de todas as instituições financeiras, de facto é importante aproximar a sua estratégia da regulamentação. Devem ter uma estratégia de antecipação e não uma estratégia reativa. De acordo com Deloitte (*apud*, Marous, 2016 p. 28), devem as instituições reconhecer pontos de contacto entre a regulamentação e a sua estratégia para que desta forma a organização possa descobrir formas de atingir objetivos comuns mais eficientes e alinhados com as atividades de Compliance e os objetivos da

organização. Num estudo concretizado pela *PWC*<sup>39</sup>(2011), 90% dos CEO questionados afirmavam ser o excesso de regulamentação como o maior impedimento para as suas perspetivas de crescimento.

**Atualizar os componentes dos sistemas operacionais** é fundamental para responder às novas exigências dos consumidores, na era em que os clientes usam cada vez mais as novas tecnologias para comunicar com as instituições bancárias é essencial apostar na inovação dos processos e nos sistemas que lhes dão suporte. No entanto torna-se impossível reestruturar um banco à volta da análise de dados do cliente, se as instituições têm esses dados presos em sistemas informáticos ultrapassados (Chris Skinner, *apud*, Marous, 2016, p. 29,) e se os dados são tratados de forma manual.

**Recrutar/reter talento para satisfazer as necessidades de mudança** é essencial, cada vez mais os bancos travam uma longa batalha para conseguirem os melhores recursos humanos às empresas tecnológicas. Sobretudo, a gestão de recursos humanos é uma área considerada nevrálgica nos dias de hoje para qualquer organização. Contratar bem e reter ainda melhor faz parte de *“um rumo planeado e bem definido com vista a, através de um alinhamento com a estratégia global da empresa, contribuir da melhor forma para o alcance dos objetivos”* (Dias, Varela, & Costa, 2013, p. 183). Stuart Hall, *apud* (Marous, 2016, p. 29), refere:

“[...] construir uma força de trabalho focada e flexível vai permitir aos bancos aumentar as oportunidades para desenvolver as organizações não apenas centradas no cliente e digitais, mas flexibilizar a capacidade de regularmente recentrar a marca internamente e externamente.”

Num mundo onde a globalização faz parte da vivência e da existência de todas as organizações, o papel dos recursos humanos é essencial, a gestão de recursos humanos desenvolve um papel dinâmico seja no desenvolvimento de uma cultura organizacional, seja na retenção ou angariação de novos clientes.

**Alterar/melhorar os processos ligados ao negócio nuclear** é definitivo para uma melhoria contínua tanto a nível tecnológico como a nível transaccional. O desenvolvimento tecnológico, a garantia de servir melhor o cliente e tornar-se mais eficiente nos custos, não pode ser alcançado sem uma melhoria significativa dos processos subjacentes de gestão nuclear do banco ou de qualquer instituição. Os

---

<sup>39</sup> O estudo referido feito pela *PWC* é: *O Growth reimagined prospects in emerging markets drive CEO confidence - 14th Annual Global CEO Survey* e pode ser consultado em: [www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey)

bancos não podem apenas passar do papel para a digitalização, é necessário melhorar todo o processo a fim de maximizar todo o procedimento de digitalização.

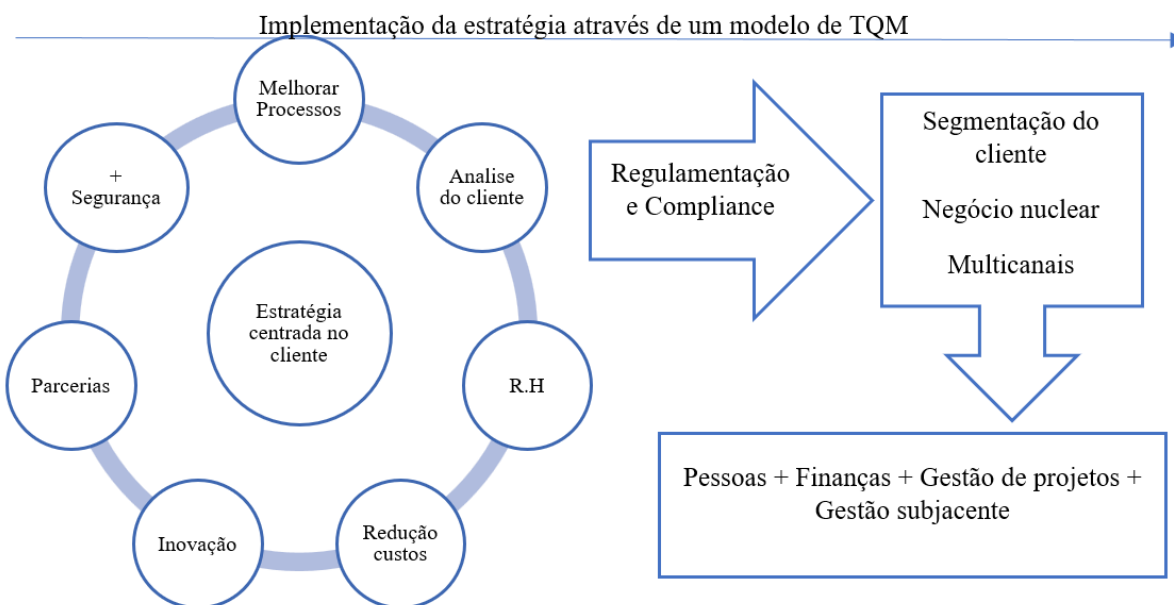
**Melhorar os componentes de segurança e autenticação** e a sua simplificação é uma componente chave para o desenvolvimento da experiência digital do cliente. Deloitte, (*apud*, Marous, 2016, p. 30) refere:

"[...] As organizações podem começar sua jornada a investir em soluções de autenticação não baseadas em senhas como parte de seus esforços de transformação digital, e sim na rápida adoção de plataformas de software como serviço e iniciativas de engajamento de clientes do multicanal. Essas novas áreas de solução podem servir como base para iniciativas de autenticação empresarial mais abrangentes"

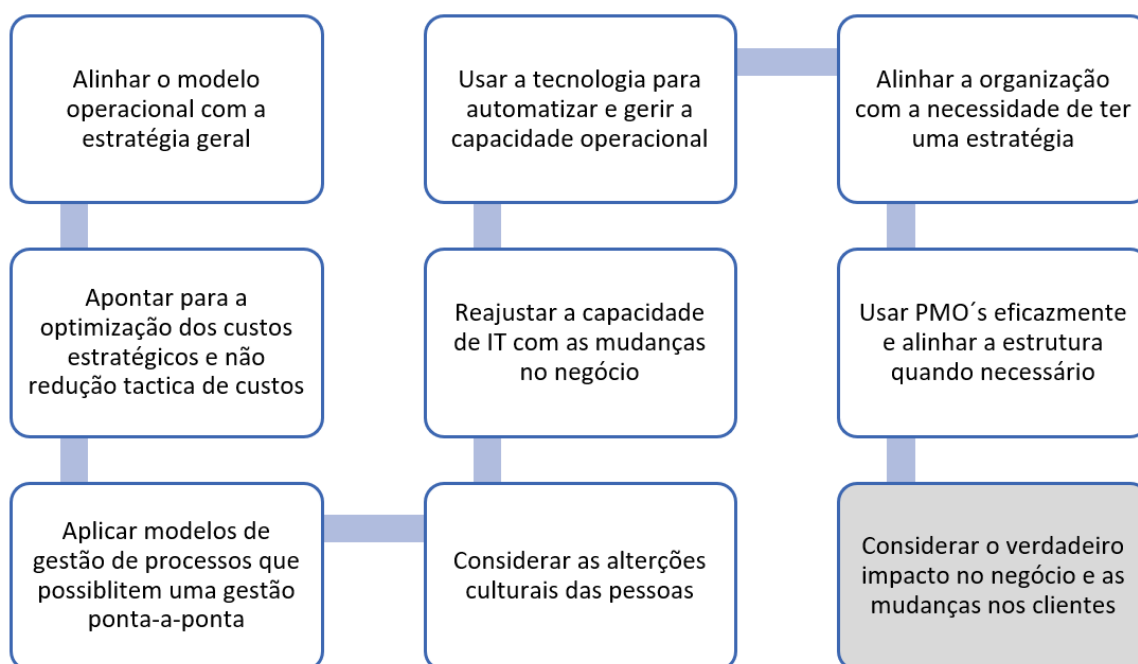
**Investir em parcerias alternativas de servidores de *Fintech***<sup>40</sup> vai ser fundamental para os bancos, não só para reduzirem os seus custos, mas também para estarem presentes nas plataformas não tradicionais, onde alguns gigantes tecnológicas podem estar e servir um grande número de clientes. Nos dias de hoje, a colaboração é uma forma essencial para que as empresas atinjam uma vantagem competitiva sustentada. (Dias, Varela, & Costa, 2013, p. 400). Nomeadamente, um ponto nevrálgico para as empresas, se querem ter sucesso, é aumentar as competências nucleares e complementares. Com uma exigência cada vez maior por parte dos clientes, que detêm cada vez mais informação e dada a necessidade de complementar as ofertas do mercado, consequentes da pressão da concorrência, as parcerias veem-se como fundamentais, como estratégia possível para superar as limitações, tanto das instituições bancárias como de outras empresas de outros setores. Isto é o mesmo que dizer: é fundamental para os bancos recorrerem ao outsourcing, em algumas funções não core, para se poderem concentrar e desempenharem de forma mais efetiva e eficiente funções relacionadas com o seu **core business**.

---

<sup>40</sup>As *Fintech* são empresas tecnológicas que fornecem serviços na área financeiras. Para se considerar uma empresa como *Fintech*, toda a sua atuação ou suporte do negócio tem de ter sustentáculo tecnológico.



**Ilustração 366** - Estrada para uma estratégia centrada no cliente. ([Adaptado a partir de:] PwC, 2011, p. 20).



**Ilustração 377** - Pontos Chave que devem ser analisados na excelência operacional. (Hagens, Trinkaus, & Eiber, 2013).

A verdadeira excelência operacional só pode ser alcançada quando as operações estão ligadas com os serviços básicos com que o cliente está a contar. Esta perspetiva abordará os processos básicos do banco que contam mais para o cliente, criando uma fundação para melhoramentos estratégicos o que levará a mais inovação e gerará mais benefícios. (Hagens, Trinkaus, & Eiber, 2013, p. 32). Os bancos devem de ter em conta

o seu performance ponta-a-ponta, devem ter uma visão holística de toda a organização de forma a atingirem o que podemos chamar de excelência operacional total.

Isto inclui desde o serviço de *BackOffice* e todos os pontos de contacto com o cliente. Em particular, os serviços que estão em contacto direto com o cliente devem ser priorizados, mas de forma integrada com todos os processos que servem este serviço. Uma automatização das atividades, deve ser acompanhada de um investimento grande no desenvolvimento de tecnologia, que permita não apenas servir de forma mais eficaz, mas de forma mais eficiente com uma visão de redução de custos em todo o processo.

A banca de retalho deve apostar numa via de excelência operacional que tem como foco principal o cliente, o que leva a que exista uma redução do volume da queixa e de abandono de clientes para outras instituições (Hagens, Trinkaus, & Eiber, 2013, p. 32).

Outros dos motivos, é que a excelência operacional integra o modelo de negócio com as alterações regulamentares de Compliance. O que permite uma maior rapidez na sua implementação e uma redução de custos (Hagens, Trinkaus, & Eiber, 2013, p. 33).

Sims, Duthoit, Grebe, & Lednik (2013) deixam-nos algumas tendências da banca de retalho no caminho da excelência operacional:

- Fortalecimento da experiência do cliente;
- Aumento da performance das vendas;
- Melhoria da produtividade ponta a ponta;
- Melhoria da eficiência operacional;
- Redução da complexidade;





#### 4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

O método de investigação e pesquisa utilizado na presente dissertação de mestrado baseia-se no estudo dos conceitos dos temas abordados e da literatura associada aos temas expostos, **Estratégia, TQM e Excelência Operacional**. De forma a esclarecer a pergunta de partida:

**Se é possível definir um modelo estratégico aplicável ao sector bancário, incluindo a componente multifuncional ou estratégica, tática e operacional, podendo estas coabitar ou constituir o que se define por modelo de negócio**

E a pergunta derivada:

- Como se caracteriza o modelo caracterizado na pergunta de partida, quanto ao conceito e fase de implementação na estratégia definida pela instituição bancária.

Foi sobretudo analisada documentação escrita, como: Relatórios publicados por autores estudiosos dos temas abordados, relatórios publicados por instituições, baseados em estudos analisando dados reais de instituições bancárias, artigos de Jornal, sobretudo jornais de publicações sobre o tema, na sua maioria, publicações feitas por Universidades; livros e outros documentos escritos.

De forma a atingir os objetivos propostos o estudo foi dividido em três partes distintas. A primeira parte que se constituiu na recolha da documentação necessária para a investigação. Essa parte foi reunida no capítulo 2, onde foi feita a revisão da literatura relativamente aos temas que se cruzam neste trabalho. Foram ainda abordados os conceitos de Estratégia e os seus principais modelos gerais. Nomeadamente, os modelos mais relevantes para o tema abordado. Foi também revisto o conceito de *TQM* e os seus principais modelos. E revisto o conceito de Excelência operacional e investigados os seus principais modelos ao longo do tempo. Reunindo o estudo a partir dos anos 60 a até estudos mais recentes, com trabalhos publicados em 2020.

Numa segunda parte, foi feita uma breve introdução à história da banca, e a sua evolução. Descreve-se os perfis e modelos de negócio adotados por instituições bancárias, para percebermos a relação entre os perfis definidos a forma de posicionamento no mercado e a possível relação com o modelo estratégico a seguir.

Na terceira parte, podemos englobar, a análise dos modelos revistos e a proposta de um modelo elaborado pelo autor como forma de contribuição para a literatura sobre o tema.

Este método mostra-se apropriado, visto que o objetivo da dissertação passa por perceber qual a ligação que os três temas têm entre si e como estes podem coabitar no mesmo espaço, i.e., qual a influência que a estratégia tem na elaboração de um modelo de excelência operacional e qual a influencia e as diferenças entre os modelos de *TQM* e de *EO*.

Além disto pretende-se chegar até um modelo adequado para aplicar numa instituição bancária que permita atingir a *EO*. O mesmo é dizer, implementar um modelo que permita à banca tornar-se mais eficiente nos seus processos com a redução de custos e aumento de proventos.

## 5. INVESTIGAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS MODELOS ABORDADOS

### 5.1. INTRODUÇÃO

Neste estudo foram analisados vários modelos ou fases de implementação dentro dos temas analisados sendo eles: **Estratégia**, **Gestão de qualidade Total (TQM)** e **Excelência Operacional (EO)**. Foram revisitados:

- 8 Modelos de estratégia;
- 3 Modelos de estratégias adequados à banca;
- 7 Modelos ou etapas para a *TQM*;
- 7 Modelos de *EO*;
- 1 Modelos de *EO* adequado à banca de retalho;

Para se proceder a uma melhor classificação dos modelos analisados estes foram classificados quando ao **tipo**; quanto ao **conceito**; e quanto à **fase de planeamento**, que se introduz cada um deles. Além desta classificação, foi feita uma datação dos modelos para melhor se identificar as datas de introdução dos mesmos no mercado e qual a sua influência nas classificações seleccionadas.

Quanto ao **tipo**, os modelos abordados foram classificados como: **Estratégico**, **Modelos ou fases de implementação de TQM** e **Modelos de Excelência operacional**. Em relação **ao conceito**, classificados como modelos de carácter **Exaustivo, Instrumental e Funcional**. Foram ainda posicionados quanto à sua **fase de planeamento estratégico**, sendo introduzidos no planeamento, **estratégico, tático ou operacional**.

### 5.2. CATEGORIZAÇÃO DOS MODELOS ABORDADOS

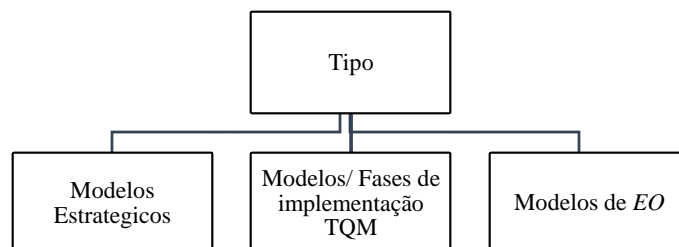
Como verificado na revisão da literatura, foram analisados diferentes tipos de modelo. A sua classificação em relação ao tipo, deve-se à área da literatura em que estes se inserem e ao seu conceito e conceptualização. De facto, os modelos de estratégia clássica, são modelos datados da década de 60 e de 70, no estudo da literatura. Dos diversos modelos e abordagens de gestão, os modelos de *TQM* e de *EO*, são mais populares nas últimas décadas. (Dahlgaard, Chi-Kuang , Jang , Banegas, & Dahlgaard-Park, 2013, p. 520). Sobretudo nas décadas de noventa. No entanto tem-se vindo a

notar por parte das grandes consultoras um interesse crescente nos modelos de *EO*, relacionados com indústrias específicas, já bem dentro da década de dez e vinte do sec. *XXI*.

Na sua maioria os modelos de **tipo estratégico** caracterizados por normas de tomada de decisão estratégica permitem aos gestores examinarem o ambiente interno e externo usando um conjunto de critérios objetivos de apoio à decisão (Hitt & Tyler, 1991, p. 327). Os modelos estratégicos, podem ser considerados como modelos nucleares. São modelos que ajudam a focar a análise na posição competitiva e no impacto que a organização tem sobre o envolvente (Barney, 1991, p. 99).

Os modelos de **tipo TQM**, agregam uma tentativa de gestão de qualidade total, de forma a melhorar o desempenho da qualidade da organização em todos os níveis de serviço (Shah & Joshi, 2017, p. 110).

Regra geral, os modelos do **tipo EO**, ajudam a integrar os benefícios da excelência operacional, com técnicas e ferramentas de gestão, gestão da organização e cultura, permitindo orientar a organização em direção à excelência operacional (Dahlgaard, Chi-Kuang, Jang, Banegas, & Dahlgaard-Park, 2013, p. 519).



**Ilustração 38** - Classificação dos modelos quanto ao Tipo de Modelo. (Ilustração nossa, 2021).

Na relação que o modelo tem com o seu conceito, a data do seu aparecimento marca em grande parte o seu agrupamento em modelos de carácter exaustivo, instrumental ou funcional. Os modelos de carácter **exaustivo**, desenvolvidos para serem empregues em grandes mercados, diversificados com competição feroz, estão melhor adaptados a organizações de grandes dimensões (Antão, 2006, p. 36). Caracterizam-se, em parte pela sua complexidade e universalidade, centrados em grandes variáveis estratégicas que pretendem posicionar a organização no mercado face aos seus concorrentes.

Podem caracterizar-se como o núcleo duro da definição da estratégia geral da organização.

Os modelos **instrumentais** têm como objetivo associar a avaliação financeira com uma análise do mercado tradicional (Antão, 2006, p. 61). Combinam uma estrutura mais detalhada da atividade da organização com a posição concorrencial da empresa. São modelos de fácil interpretação, adequados a pequenas empresas, a sucursais ou linhas de produto dentro da própria organização. A sua simplicidade e capacidade de síntese pode afetar a plenitude da informação necessária para a definição de uma estratégia adequada a fase do mercado em que a organização está a atuar no momento de adequação do modelo. Antão (2006) considera estes modelos insuficientes na redefinição de objetivos estratégicos bem como as próprias estratégias para atingir esses objetivos. Nomeadamente, podem ser desadequados como modelos nucleares de definição da estratégia para grandes organizações.

Dentro deste contexto os **modelos funcionais**, caracterizam-se como promissores agentes de diagnóstico e de ligação entre os objetivos definidos e a sua concretização. São modelos de carácter mais específico, servem mais de instrumento funcional para a concretização de uma estratégia delineada a montante. Podem ter uma leitura universal, mas atuam de forma instrumental, tendo também uma atuação limitada e específica. Não conseguem definir estratégias de posicionamento da organização sem um modelo estratégico base que permita apontar um caminho. Caracterizados em grande parte por etapas a atingir e a seguir, estão desprovidos na sua maioria da complexidade que lhes confere a possibilidade de riscos acrescidos quanto à previsão do comportamento do mercado.

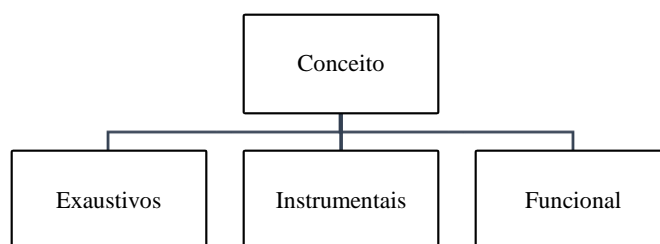


Ilustração 39 - Classificação dos modelos quanto ao Conceito do Modelo. (Ilustração nossa, 2021).

Ao analisarmos a tabela 6. verificamos como estão classificados os modelos estudados, quanto ao definido como **conceito**. Cinquenta por cento dos modelos são de carácter **exaustivo**, o que pode revelar um esforço por parte dos autores de criarem modelos

**universais** com adequações mais transversais e completas. Outra das justificações que pode ser apontada na caracterização dos modelos será a época em que estes surgiram. Pois verificamos que os modelos mais recentes são em norma instrumentais, e os mais contemporâneos mais funcionais. Tendo presente que a discussão sobre *TQM* e *EO*, é mais recente que a estratégia clássica. A adoção e o interesse crescente por modelos mais funcionais pode estar ligado ao facto de os autores quererem simplificar cada vez mais os processos e por efeito as próprias organizações. Esta simplificação abrange a forma como são geridas e delineadas as orientações estratégicas. Outra das influências na caracterização por conceito prende-se com o facto de os autores quererem tornar os modelos mais específicos relativamente à fase de implementação da estratégia.

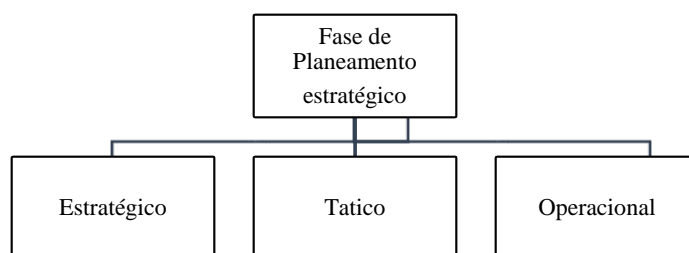
Tabela 9 - Classificação do tipo de modelos quanto ao conceito

Conceito	Tipo de Modelo		
	Estratégia	TQM	EO
Exaustivo	Modelo LCAG Modelo Planeamento de Ansoff Modelo 5 Forças Cadeia de Valor	Modelo genérico <i>TQM</i>	7-s McKinsey's Modelo Xerox Modelo EFQM Modelo 4P Modelo Toyota 4P Modelo EO BCG
Instrumental	Matriz Estratégica BCG Matriz Genérica de M. Porter Matriz ADL Modelo da McKinsey	Modelo Pirâmide <i>TQM</i>	Modelo Simples <i>EO</i>
Funcional		7 Pontos de Deming 8 Etapas de Sink 4 estágios de Endosouwan e Savage 13 etapas de Oakland	Lista Melhores Práticas <i>EO</i>

A fase de planeamento estratégico é fundamental para a eficácia do processo de gestão de uma organização (O'Regan & Ghobadian, *apud*, Guerreiro & Souza, 2015, p. 2). Destacam-se três fases de implementação ou planeamento estratégico que podem ser parte integrante de um modelo. As fases, **estratégica, tática e operacional**, formam uma pirâmide que acompanha as fases de tomada de decisão da organização, com a fase operacional na base, a estratégica no topo e a fase tática no centro. A fase de planeamento estratégica é caracterizada pela definição dos grandes objetivos estratégicos da organização, em que a avaliação do mercado onde a empresa está presente e as metas macro estão diretamente relacionadas com a Missão da empresa.

A fase de planeamento dos objetivos táticos abrange normalmente unidades específicas de cada organização, estes dependem em parte dos objetivos estratégicos globais, mas também dos objetivos divisionais e do mercado em que essas divisões se situam.

A fase de planeamento operacional, é definida por objetivos específicos em linha com a execução das operações da empresa. Normalmente, estão voltados para as tarefas desenvolvidas pela organização até como resultado dos objetivos definidos na fase de planeamento tático.



**Ilustração 40** - Classificação dos modelos quanto ao Fase de Planeamento estratégico. (Ilustração nossa, 2021).

Uma das primeiras ideias que podemos verificar na tabela 10, é que, os modelos de tipo estratégico de conceito exaustivo permanecem como modelos de integração na fase de planeamento estratégico, e os de conceito instrumental, na sua maioria, situam-se na fase de planeamento tático. Os modelos de carácter exaustivo e instrumental do tipo estratégico parecem afastar-se da fase operacional por falta de *KPI*s medíveis, i.e., pela impossibilidade de se medir, (com dados de fácil análise), a eficiência e eficácia da estratégia definida.

A grande maioria dos modelos de *TQM*, apesar de se apresentarem como guias de como fazer e de indicarem a forma ou o caminho a seguir para a qualidade, na sua grande maioria, a falta de dados medíveis também os afasta da fase de implementação operacional. Os modelos de *EO*, são mais diversificados, ocupando vários quadrantes. Verifica-se que existe modelos que podem integrar tanto a fase tática como a fase operacional. Alguns poderiam até integrar as três fases de implementação estratégica, observando que são modelos de carácter transversal possuidores de uma análise estratégica reconhece-se a possibilidade de integração na fase operacional devido aos *KPI*'s que permitem medir a performance da organização ou os objetivos da mesma definidos tanto na fase de planeamento estratégico como de planeamento tático.

Tabela 10 - Classificação do tipo de modelo quanto à fase de planeamento

Fase de Planeamento	Tipo de modelo		
	Estratégico	TQM	EO
Estratégica	Modelo LCAG Modelo Planeamento de Ansoff Modelo 5 Forças Cadeia de Valor	Modelo genérico TQM Modelo Pirâmide TQM	7-s McKinsey's Modelo Simples EO Modelo Xerox Modelo 4P
Tática	Matriz Estratégica BCG Matriz Genérica de M. Porter Matriz ADL Modelo da McKinsey	7 Pontos de Deming 8 Etapas de Sink Os 4 estágios de Endosouwan e Savage 13 etapas de Oakland	Modelo Xerox Modelo EFQM Modelo Toyota 4P Modelo EO BCG Lista Melhores Práticas EO
Operacional			Modelo Xerox Modelo Toyota 4P

Tabela 11 - Cronologia dos modelos analisados

Ano	Estratégicos	TQM	EO
1965	Modelo LCAG		
1966	Matriz Estratégica BCG		
1970	Modelo da McKinsey		
1976	Modelo ADL		
1979	Modelo 5 Forças		
1980	Matriz Genérica de M. Porter Cadeia de Valor		7-s McKinsey's
1982		7 Pontos de Deming	
1985			Modelo Simples EO
1989	Modelo Planeamento de Ansoff		
1990			Modelo Xerox
1991		8 Etapas de Sink 4 estágios de Endosouwan e Savage	Modelo EFQM
1998		Modelo pirâmide TQM	Lista Melhores Práticas EO
1999			Modelo 4P
2004			Modelo Toyota 4P
2011			Modelo EO BCG
2014		13 etapas de Oakland	
2017		Modelo genérico TQM <sup>41</sup>	

<sup>41</sup> Apesar deste modelo ter sofrido uma adaptação, ou introdução de novos parâmetros, manteve-se a data de introdução original, 2017. Modelo apresentado por (Shah & Joshi, 2017).



Como temos vindo a referir, como nota importante verifica-se logo á partida uma dicotomia temporal sobretudo entre os modelos estratégicos e os modelos de *TQM* e de *EO*. Verificando-se que os primeiros foram introduzidos sobretudo desde a década de sessenta à década de oitenta e os segundos a partir dessa data, mas com uma maior incidência nas décadas de oitenta, noventa e inícios dos anos dois mil.

Esta datação dos modelos permite-nos perceber que os autores ou gestores numa primeira fase estavam mais voltados para as questões estratégicas, i.e., para o planeamento e processo de gestão estratégica. Olhavam para o mercado como palco competitivo, criavam modelos de processos exaustivos para obterem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes influenciados pelas escolas estratégicas das quais provinham. Muitos dos modelos estratégicos eram centrados nas força e fraquezas das empresas descorando muitas vezes a parte operacional e orgânica, centrando-se sobretudo no posicionamento em relação aos seus concorrentes. Numa segunda fase verifica-se a introdução de um maior número de modelos de *TQM* e de *EO*. Nesta fase nota-se uma mudança de paradigma, por um lado com a introdução dos modelos de *TQM*, onde a importância da qualidade no desempenho da empresa naquilo que produz se torna fundamental. Os gestores focam-se mais nas linhas de produção e a qualidade do que produzem o processo que utilizam torna-se fundamental em termos de competitividade em relação aos seus concorrentes.

Com o desenvolvimento dos modelos de *EO*, os gestores nos anos noventa e início de 2000, voltam-se não só para a qualidade dos seus processos e do seu posicionamento, mas também relevam a eficiência e eficácia dos mesmos. Olham com mais detalhe para a capacidade e para a forma de produção das suas unidades de operação/negócio.

Esta separação ou evolução, ou mesmo a necessidade de adaptação da empresa ao longo do tempo leva ao balizamento dos modelos por datas específicas. Deve-se salvaguardar que em todas as épocas existe a introdução de vários tipos de modelos, no entanto, o que se pretende relevar é a maior prevalência de um tipo de modelo em cada época distinta a acompanhar a evolução, a escola dos autores e os gestores da própria época.

### 5.3. MODELO PROPOSTO

O modelo proposto, é um modelo do **tipo** Excelência Operacional, baseado num **conceito** funcional, com a sua adequação ou integração a poder ser definida desde a **fase de planeamento** estratégico até à **fase operacional**. Pode integrar um modelo de

estratégia operacional clássica, que ocupará a parte nuclear do modelo definido por uma estratégia universal (espaço nuclear = X), adequado à missão da organização. Ou pode ser definida uma estratégia integrada em conformidade com as linhas orientadoras do próprio modelo.

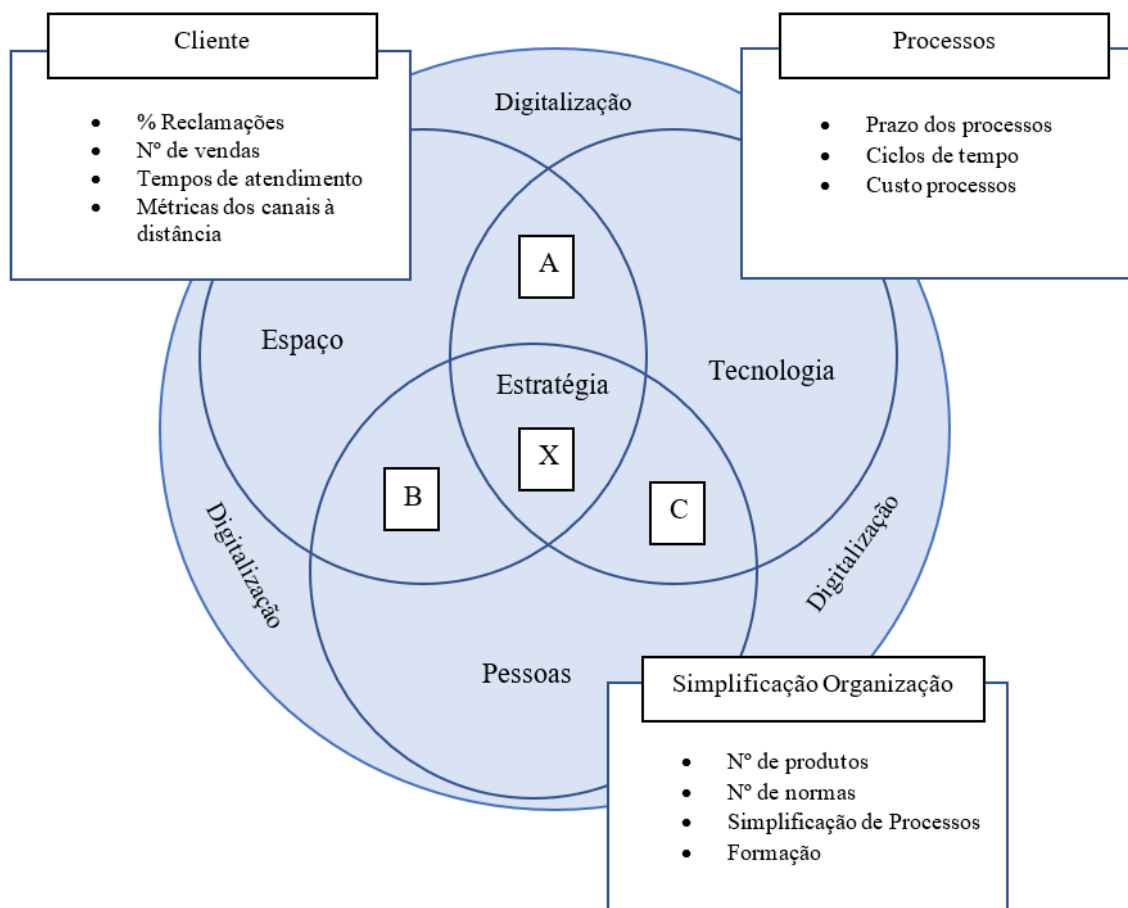


Ilustração 41 - Modelo proposto XABC. (Ilustração nossa, 2021).

#### 5.4. ANÁLISE DO MODELO PROPOSTO

Como podemos verificar o modelo está dividido em quatro partes distintas. A fase dada pela letra -X- é caracterizada por: fase nuclear de integração da estratégia, com a definição dos objetivos gerais. Estes objetivos têm foco no longo prazo e uma forte orientação para a competição externa, em concertação com a missão da empresa.

A outra parte do modelo, a fase de implementação tática, define a interação de “três espaços”, **Pessoas; Espaço e Tecnologia**.

A parte do modelo, constituída pelas **Pessoas**, refere-se e toma em consideração a interação dos colaboradores com a organização e a importância que a interação tem no

próprio desempenho da organização, i.e., o valor que a organização dá aos colaboradores e de que forma os acompanha no seu desempenho. Estes devem ser parte integrante da estratégia contribuindo para o sucesso da organização como um todo.

A parte que se chamou **Espaço** alude a todos os pontos de contacto que o cliente tem com a organização, veja-se que no caso de uma instituição bancária, podemos estar a falar das agências físicas, do serviço on-line e do serviço de apoio telefónico. Todos os pontos de contacto do cliente com a organização devem seguir uma estratégia integrada.

A parte do Modelo que tem o nome de **Tecnologia** aborda a tecnologia usada e disponibilizada pela organização, tanto para o uso dos clientes como dos colaboradores. Esta deve estar adequada os intentos do desenvolvimento da instituição, deve acompanhar o desenvolvimento dos processos de forma a munir a organização de ferramentas que permitam processos mais eficientes e eficazes.

Na interceção destas três partes distintas, temos três pontos de interceção, estes pontos são como perguntas de partida que devem ser respondidas e solucionadas de forma constante:

- A-** Como a tecnologia interage com o espaço, que melhorias fornece nos pontos de contacto, que as melhorias tecnológicas devem ser implementadas e de que forma esta contribui para a interação entre a organização e o cliente;
- B-** De que forma as Pessoas lidam com o espaço e atuam no mesmo; de que forma este deve ser organizado e de que modo este contribui para o desempenho dos colaboradores;
- C-** Como estão as pessoas aptas para lidar com a tecnologia e de que maneira a tecnologia pode ajudar as pessoas, que tecnologia deve ser implementada e se esta tecnologia contribuiu para a eficiência de processos;

Estas três pontes de interceção, fazem a interligação entre a fase tática, estratégica e operacional. São o ponto de partida para a criação de *KPI'S* medíveis na fase operacional, de forma a promover a satisfação dos pontos de interceção A/B/C.

Na base do modelo, ou na fase operacional, são definidos os *KPI's*, este permitem analisar o desempenho da organização em conformidade com o que foi definido em termos estratégicos e delineado na fase tática. Estes *KPI's* definidos à partida, podem

servir não só de medição interna, mas também para comparação de desempenho entre os seus pares. A partir destes resultados, é efetuada uma análise e retirada uma conclusão quanto aos processos a melhorar de forma a tornar a organização mais eficiente. Os processos associados ao desempenho da instituição devem ter uma relação estreita com a digitalização não só de processos, mas também na adesão das pessoas aos processos de digitalização dentro da organização. A gestão de dados para ajudar na gestão da própria instituição é fundamental para uma estratégia de sucesso e de implementação da *EO*.

**Tabela 12** - KPI's de medição de desempenho da organização na fase operacional

	KPI's	1Q	2Q	3Q	4Q
Cliente	% Reclamações				
	Nº de vendas				
	Tempos de atendimento				
	Métricas dos canais à distância				
Processos	Prazo dos processos				
	Ciclos de Tempo				
	Custo Processos				
Simplificação da organização	Nº de Produtos				
	Nº de Normas				
	Simplificação de Processos				
	Horas de Formação				

Fonte: Adaptado a partir de: (Duthoit C. , Grebe, Kastoun, & Sims, 2011).

A medição dos KPI's tem como objetivo manter a estrutura atualizada com informação de benchmarking, por forma a garantir o alinhamento com a estratégia definida e as melhores práticas do setor de negócio e da atividade. Verifique-se que a medição a partir de Quartis, permite situar o desempenho da organização em relação à concorrência. No entanto os KPI's podem ser alterados, tornando o processo de avaliação dinâmico e mutável em conformidade com a avaliação pretendida. Como está elaborado na tabela 12, existe a possibilidade de juntarmos um novo KPI, se assim se considerar necessário, ou um novo quadrante com novos KPI's. Ficamos assim com um novo KPI's num quadrante já existente ou com um novo quadrante com novos KPI's.

Isto permite analisar novos parâmetros que se considerem necessários para situar o banco em relação à concorrência, ou basear a nossa análise numa maior diversidade de dados.

**Tabela 13** - Tabela de KPI's redesenhada

	KPI's	1Q	2Q	3Q	4Q
	Novo KPI				
Novo Quadrante	Novo KPI				

Fonte: Adaptado a partir de: (Duthoit C. , Grebe, Kastoun, & Sims, 2011).

A possibilidade de alterar os parâmetros de medição proporciona a intervenção em cada ponto de atuação específico, podendo aproximar a instituição dos que têm melhor desempenho em cada ponto considerado como crucial no melhoramento da eficiência de processos e fazer a interligação com a dinâmica do modelo. A excelência organizacional, de acordo com Antony e Bhattacharyya (*apud*, Al-Dhaafri, Al-Swidi, & Al-Ansi, 2016, p. 48), pode ser vista e calculada com base na relação entre várias variáveis de desempenho.

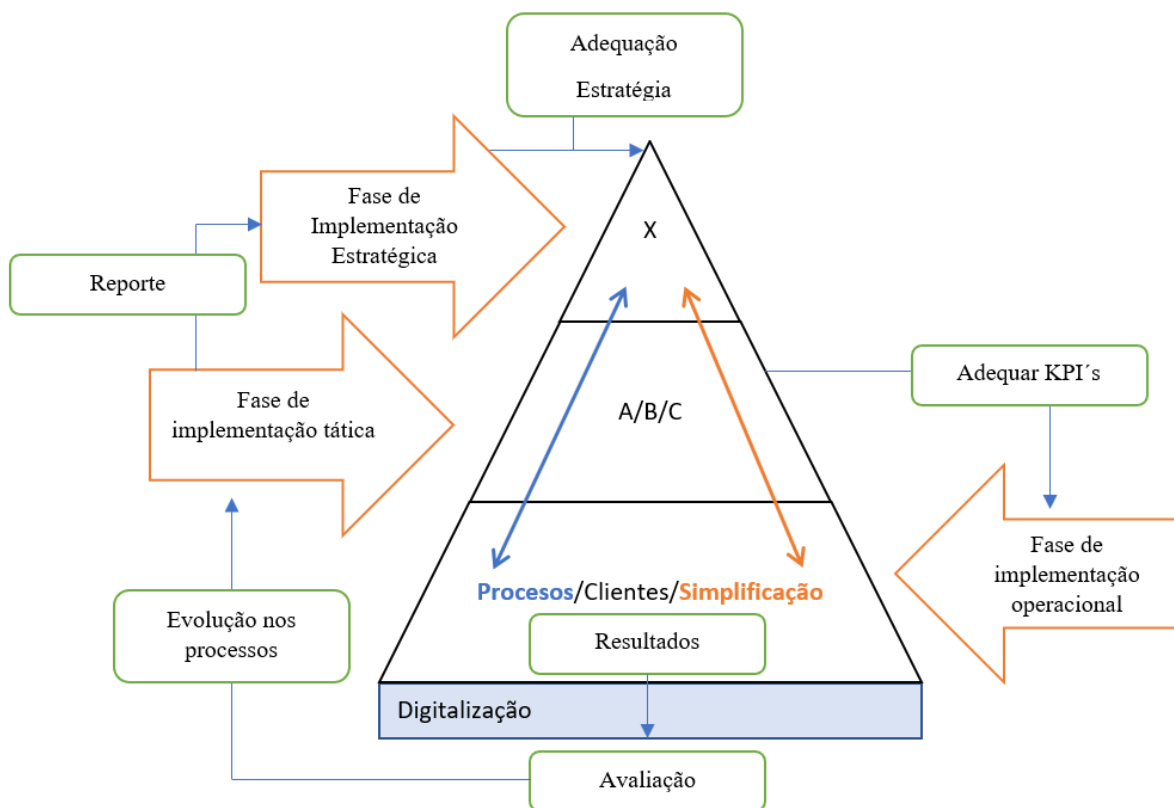


Ilustração 42 - Dinâmica de funcionamento do Modelo XABC. (Ilustração nossa, 2021).

Na dinâmica do modelo que podemos visualizar na ilustração 42, existem diversas conclusões importantes que podemos observar.

1º- A simplificação de processos de forma a os tornar mais eficientes estende-se a todas a fases integrantes do processo estratégico.

2º- O modelo é dinâmico e evolutivo, pois permite não só a evolução de processos, mas a adequação dos KPI's em conformidade com a avaliação dos resultados.

3º - Permite a alteração do *scoring* e a introdução de novos indicadores.

3ª- Possibilita o reporte e controlo em todas as fases de implementação, para uma melhor adequação de resultados.

4º- Proporciona a adequação da estratégia em cada momento em conformidade com a evolução dos resultados em cada fase de implementação.

5º- A digitalização está na base da evolução do modelo. Integrada em todas as fases de implementação, com influência vertical na integração de processos.

6º- Existe uma integração dos colaboradores em toda a linha da organização.

## 6. CONCLUSÃO

### 6.1. CONCLUSÃO E CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO

O primeiro conceito a destacar predem-se com a necessidade de as empresas implementarem algum tipo de planeamento estratégico. Seja uma organização de grande dimensão, média dimensão ou uma pequena empresa, qualquer que sejam os objetivos de crescimento e a sua posição no mercado.

O desenvolvimento da estratégia a adotar é uma questão intrínseca, por vezes complexa, que envolve muitos fatores: o grau de motivação e compromisso, o grau de envolvimento das pessoas, o tamanho da organização, o sector em que a organização se insere, a estrutura organizacional e a infraestrutura, a cultura organizacional e o grau de qualidade da empresa e da própria gestão.

Para responder a ambientes até **excessivamente** competitivos as organizações procuram constantemente novas abordagens por forma a aperfeiçoar as suas capacidades de gestão, tais como a: Gestão de Qualidade Total, Modelos de Excelência Operacional, Reengenharia de Processos de Negócios, Gestão de Mudança Organizacional, entre outras abordagens menos convencionais.

Este trabalho observou diversos modelos, modelos do Tipo estratégico, de *TQM* e de *EO*, verificou que estes se encontram classificados quanto ao seu conceito em modelos descritos como: exaustivos, instrumentais e funcionais. Distribuídos pela conseqüente fase de implementação estratégica. Verifica-se que os modelos exaustivos são sobretudo do tipo estratégico e de *EO*, devido à sua maior complexidade e à sua maior capacidade descritiva, influenciados pela tendência de abranger a totalidade das fases de implementação estratégica. Os modelos de *TQM*, observam-se sobretudo funcionais, com a sua introdução a fazer-se na sua maioria, na fase tática. Estas classificações ou definições, se olharmos de forma particular para cada modelo, são influenciadas pela data de introdução na literatura, pela função pensada pelo seu autor e pela escola por qual o modelo sofreu influência.

Os próprios bancos devem questionar-se que tipo de modelos abordam e que modelos devem usar para que estes lhe tragam vantagem competitiva, se estes se devem basear em modelos estratégicos, modelos de *TQM* ou modelos de *EO*.

A indústria de diversos sectores usou fundamentalmente, nas últimas décadas, modelos de *TQM* e de *EO*, a par da implementação do método clássico de planeamento

estratégico, recorrendo a diversos modelos de estratégia clássicos. Como podemos examinar os modelos convencionais estratégicos de carácter exaustivo e instrumental aparecem na sua maioria na década de sessenta, mas continuam a ser utilizados, (com as devidas adaptações) pelas grandes instituições como planeamento a longo prazo. Os modelos de *TQM* e de *EO* devido à sua tendência mais tática/operacional, as instituições parecem ter a tendência para os adaptar a um planeamento mais curto.

O planeamento estratégico clássico parece ser o mais utilizado pelas instituições financeiras, i.e., estratégias ligadas ao baixo custo, diferenciação e enfoque (Pires & Marcondes, 2021, p. 13). Os modelos de *TQM* e de *EO*, apesar da discussão das suas bases ter sido iniciada na década de sessenta, é sobretudo a partir dos anos noventa que surge a grande maioria. Esta evolução deve-se principalmente a uma mudança de paradigma relativamente à forma como os gestores olham para a participação dos colaboradores nos resultados da empresa e à qualidade que querem ver refletida nos seus produtos através da eficiência das operações.

Mais recentemente no século *XXI*, a tecnologia veio desempenhar um papel crucial no desenvolvimento dos modelos mais ligados à *EO*, com grande enfoque na operação, medição de *KPI*'s e digitalização das instituições com o intuito de reduzir custo e tornar as instituições mais eficientes.

Os aspetos relacionados com a medição, análise e otimização da performance operacional, têm um papel vital quando se considera a redução das margens. Especialmente, a evolução da produtividade e da eficiência dos bancos é de uma importância crítica (Burger, *apud* Burger & Moormann, 2008, p. 86).

A banca de retalho deve apostar numa via de excelência operacional que tenha como foco principal o cliente e que leve à redução do abandono dos mesmos (Hagens, Trinkaus, & Eiber, 2013, p. 32).

Em suma, a implementação de um modelo de Excelência Operacional, influencia positivamente a instituição que o adota, dinamizando-a. Dahlgaard, Chi-Kuang, Jang, Banegas, & Dahlgaard-Park (2013, p. 522) referem que estudos recentes corroboram que a implementação de uma estratégia baseada na *EO* e no *TQM*, não só tem impactos em ganhos financeiros, mas também:

[...] - Recompensa as organizações;

- Existem evidências de vantagens competitivas, comprovadas em diversas culturas e organizações em todo mundo principalmente na Europa e USA;



- Contribui para um aumento na performance nas vendas, na redução de custos e no melhoramento da eficiência de processos;

Como resposta á pergunta de partida, **se é possível definir um modelo estratégico aplicável ao sector bancário, incluindo a componente multifuncional ou estratégica, tática e operacional, podendo estas coabitar ou constituir o que se define por modelo de negócio** e olhando à proposta de modelo apresentado, não só é possível definir um modelo que abranja a componente multifuncional ou estratégica nuclear, tática e operacional, como é efetivamente desejável.

A aplicação de um modelo que caminhe nesse sentido permite às instituições bancárias uma maior agilização entre os vários níveis dentro da organização e um melhoramento acentuado dos processos, bem como uma maior simplicidade de comunicação entre as várias fases de implementação estratégica, como podemos verificar observando a dinâmica do modelo proposto.

Esta mesma dinâmica permite não apenas a simplicidade de comunicação e interligação entre fases de planeamento estratégico, mas uma facilidade de correção ou alteração dos KPI's de forma quase imediata através da avaliação dos resultados produzidos pela agilização dos processos e comparação dos resultados em relação ao mercado.

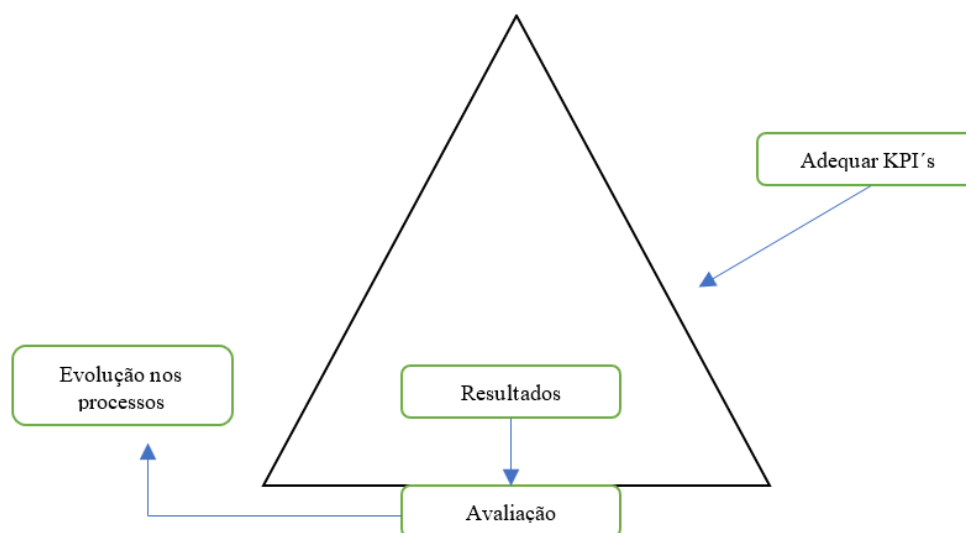


Ilustração 43 - Dinâmica de ajuste dos KPI's. (Ilustração nossa, 2021).

Os KPI's definidos podem ser alterados ao longo tempo por qualquer instituição que pretenda melhorar os seus resultados ou vê-los enquadrados na sua estratégia. Têm ainda a possibilidade de juntar um novo quadrante que se julgue necessário para uma melhor avaliação processual.

Esta capacidade dinâmica e de alteração da avaliação dos resultados da empresa é de grande importância de forma a adaptar o modelo ao comportamento do mercado. Como refere, Pereira in Parisi & Megliorini, (*apud*, Guerreiro & Souza, 2015, p. 2):

“[...]O processo de gestão é aberto, porque interage com fatores do ambiente externo, influenciando e sendo influenciado por ele e é dinâmico, porque deve ser continuamente retroalimentado com informações e decisões, que visam alinhar e corrigir os desvios identificados na fase de controle.”

Diversos estudiosos do tema indicam que as organizações que procuram melhorar o seu desempenho assente na *EO* e no *TQM* necessitam de implementar um modelo de referência que permitam desenvolver e apoiar a estrutura de forma eficaz. (Corbett & Angell, 2011, p. 756). Devem assim as IF´s integrar modelos de Excelência Operacional no seu planeamento estratégico que lhes permita tornar os seus processos mais eficientes.

O melhoramento de processos vai incidir inevitavelmente num melhoramento dos resultados e permitir às instituições bancárias robustecer os seus rácios de capital, não só pela via da melhoria de custo, mas pela melhoria de resultados, com repercussões positivas nas vendas, ampliando a sua quota de mercado.

Com o desenvolvimento da tecnologia a adequação a um modelo assente na digitalização de processos e a adesão dos colaboradores a essa mesma digitalização torna-se fundamental, não só pelas razões já inúmeradas, mas pela perceção que a nova geração tem em relação às organizações e por indissociabilidade ao seu banco.

Verifica-se que com a evolução das organizações e dos seus processos, existe a possibilidade de se criar modelos específicos direcionados para a indústria bancária, como é exemplo o modelo de *EO* da *BCG*, que data do ano 2011 e que tem vindo a sofrer diversas atualizações com o estudo feito pela própria consultora, através da emissão de diversos relatórios anuais e consecutivos. Isto permite às instituições adequar os KPI´s que julgam fundamentais na sua estratégia.

Com esta evolução proporcionada pelo avanço da tecnologia nota-se que existe a necessidade da organização em adequar os seus objetivos ao envolvente de forma mais rápida, tornando as suas estruturas mais leves e mais ágeis. A necessidade de agilizar os processos e os tornar mais eficientes e eficazes pode ser possível através da implementação de um modelo que permita a mudança de *scoring* e de indicadores de forma quase imediata em conformidade com a avaliação dos resultados ou em

conformidade com as contrariedades do mercado, sejam proporcionadas por crises: financeira, económica ou de saúde.

A implementação de um modelo que permita a conjugação de uma forma clássica de estratégia, onde são marcados os objetivos a longo prazo da instituição, em conformidade com a missão da empresa, em combinação com um modelo de *EO*, parece uma solução que possibilita às instituições bancárias obter melhores resultados. Não só pelas razões já referidas, mas com a possibilidade de agilizar os processos e de os tornar mais eficientes e eficazes orientados pela mudança de forma de atuar no mercado a nível tático e operacional, sem alterar a estratégia principal das mesmas. Ou alterar a estratégia em conformidade com a avaliação dos resultados produzidos na fase operacional.

Passam as instituições bancárias por uma redução das suas estruturas físicas, descartando a grandes estruturas que tinham no passado. Esta transformação foi possível devido à digitalização de processos, à redução de pessoal através da robotização de algumas funções e à subcontratação de outras funções a empresas de outsourcing.

No entanto para que se possa conjugar esta reengenharia de processos com a manutenção de um nível de serviço acentuado existe a necessidade de ser implementado um modelo que permita a colaboração de processos entre a fase estratégica tática e operacional. Olhando para os pontos e conclusões descritas considera-se completa e justificada a resposta à pergunta de partida.

**Neste sentido como se caracteriza o modelo distinguido na pergunta de partida quanto ao conceito e fase de implementação na estratégia definida pela instituição bancária?**

Como defesa desta mesma ideia, foi apresentado um modelo do tipo de *EO*, talvez exaustivo pela sua relação natural com a implementação de uma estratégia clássica na definição dos objetivos gerais, mas com a possibilidade de ser executado e cobrir todas a fase de implementação estratégica.

Nomeadamente e baseada na análise dos modelos de TQM, mas sobretudo nos modelos de *EO* estudados, podemos verificar que este trás uma maior simplicidade de interpretação dos dados, capacidade de medição e a possibilidade de integração ao longo de qualquer fase de implementação estratégica. Apresenta uma estrutura dinâmica, como vimos, com a possibilidade de mudar os seus *KPI's*, adequando-se às

contingências do mercado em conformidade com a avaliação de resultados, o modelo permite responder a três questões fundamentais de forma continua:

1ª- Como a tecnologia interage com o espaço, e que melhorias fornece nos pontos de contacto, em que as melhorias tecnológicas devem ser implementadas e de que forma esta contribui para a interação entre a organização e o cliente;

2ª - De que forma as pessoas lidam com o espaço e atuam no mesmo; de que forma este deve ser organizado; e se contribui para o desempenho dos colaboradores;

3ª- De que modo as pessoas estão aptas para lidar com a tecnologia e de que forma a tecnologia pode ajudar as pessoas; que tecnologia deve ser implementada; e se esta tecnologia contribuiu para a eficiência de processos;

No entanto não esquecendo que a base deste modelo e a própria digitalização de processos, com o foco na eficiência e eficácia nos mesmos, trabalhado para tornar a instituição mais eficiente e ágil, permitindo á mesma responder às necessidades do mercado através do fornecimento da qualidade total de processos aos seus clientes. deste modo esclarece-se a resposta à pergunta derivada.

## **6.2. LIMITAÇÕES**

A limitação da pesquisa prende-se essencialmente com a possibilidade de recolha de dados necessários à aplicação do modelo proposto. Esta mesma limitação está relacionada com três pontos fundamentais:

- A escassez de trabalhos publicados e revistos e desenvolvidos relativamente ao tema específico abordado. Trabalhos relacionados com a excelência operacional aplicado à banca portuguesa.
- Dificuldades em aceder à informação, pois esta na sua grande maioria não é publicada pelas instituições em Portugal, pela falta de estudo nesta área.
- A confidencialidade da informação torna difícil o acesso a informação específica necessária a prova de conceito, as instituições na sua maioria não revelam informação que consideram confidencial e sensível em relação à concorrência.

Com a falta de dados fundamentais referentes à banca de retalho em Portugal que permita a aplicação do modelo, bem como a aplicação do modelo a um banco a operar no mercado português o modelo trona-se num modelo essencialmente teórico.

### **6.3. CONTRIBUTOS FUTUROS**

Os contributos futuros passam sobretudo pela possibilidade de validação do modelo. Pretende-se:

- Validar o modelo a partir de uma amostra disponibilizada por uma instituição bancária que permita aceder a todos os dados necessários à aplicabilidade do modelo;
- Aplicar o modelo contribuindo para melhorar a sua performance;
- Aperfeiçoar o modelo em conformidade com os resultados obtidos, criando novas variáveis e melhorando as variáveis existentes;
- Aplicar o modelo numa instituição bancária de retalho de forma a melhorar a sua performance e os seus resultados.
- Aplicar o modelo em instituições estrangeiras para podermos comparar os resultados obtidos e o comportamento do modelo em diferentes culturas e mercados.

## REFERÊNCIAS

- Abreu, M., Afonso, A., Escária, V., & Ferreira, C. (2012). *Economia Monetária e Financeira* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Ahenkora, K. (2006). The Ten Commandments of Crafting Successful Business Strategy: a review. *Concept Management Review* , pp. 15-20. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/264970592\\_Ten\\_Commandments\\_of\\_Crafting\\_The\\_Successful\\_Business\\_Strategy\\_a\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/264970592_Ten_Commandments_of_Crafting_The_Successful_Business_Strategy_a_Review)
- Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Al-Ansi, A. A. (2016, janeiro 23). Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police. *International Journal of Business and Management*, XI(2), 47-52. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p47>
- Almeida, A. F. (2005). Análise das Estratégias Competitivas de Quatro Bancos sob Diferentes Enfoques Teóricos . pp. 1-15.
- Anninos, L. N. (2008). The Archetype of Excellence in Universities and TQM. *10th QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development. Our Dreams of Excellence* (pp. 1-8). Helsingborg: Department of Business Administration, University of Piraeus, Greece. Retrieved from [https://ep.liu.se/konferensartikel.aspx?series=eep&issue=26&Article\\_No=107](https://ep.liu.se/konferensartikel.aspx?series=eep&issue=26&Article_No=107)
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies For Diversification. *Harvard Business Review*, pp. 113-124.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management* (3ª ed.). Springer.
- Antão, M. A. (2006). *Estratégia Empresarial* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada.
- Assarlind, M., Gremyr, I., & Bäckman, K. (2013). Multi-Faceted Views on a Lean Six Sigma Application. (C. P. Library, Ed.) *International Journal of Quality & Reliability Management*, 387-402. Retrieved abril 2021, from <http://publications.lib.chalmers.se/publication/175799>

*Banco Europeu de Reconstrução e desenvolvimento*. (n.d.). Retrieved 2021, from <https://www.ebrd.com/who-we-are.html>

Barney, J. (1991, Março 1). Firm resources and sustained competitiv advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120. Retrieved Setembro 26, 2014, from [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35036864/Journal\\_of\\_Management-1991-Barney-99-120.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1504980559&Signature=z8BsMMfFvB%2F9uI2f5WyEVU9f4AM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D99\\_](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35036864/Journal_of_Management-1991-Barney-99-120.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1504980559&Signature=z8BsMMfFvB%2F9uI2f5WyEVU9f4AM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D99_)

BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. (2013). *Capital social*. Retrieved Mai. 05, 2017, from BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável: <http://www.bcsdportugal.org/areas-de-atividade/capital-social>

Bennett, Coleman & Co. (2017). Definition of 'Bond Price'. *The Economic Times*. Retrieved Jan. 18, 2017, from <http://economictimes.indiatimes.com/definition/bond-price>

Burger, A., & Moormann, J. (2008). Productivity in banks: myths & truths of the Cost Income Ratio. *Banks and Systems*, 3, pp. 85-94.

Buttignol, L. (2008). *Sun Tzu - L'Arte della guerra riletto a uso dei manager*. (M. Canelas, Trans.) Lisboa, Portugal: Editorial Presença.

Caiado, A. C., & Caiado, J. (2008). *Gestão de Instituições Financeiras* (2ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.

Camargos, M. A., & Dias, A. T. (2003, Janeiro/março). Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese Teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(1), pp. 27-39. Retrieved from <http://marco.eng.br/estrategia/Aula-01C-Sintese-Teorica-FEA-2003.pdf>

Campos, L. M. (2011). Uma proposta de integração entre os elementos do lean manufacturing, Seis Sigma e Meg. Retrieved Março 20, 2017, from [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011\\_T00274\\_PCN78929.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2011/artigos/E2011_T00274_PCN78929.pdf)

Carmoy, H. (1992). *Estratégia bancária - a recusa da descoordenação*. Lisboa: Dom Quixote.

- Carmoy, H. (1992). *Estratégia bancária a recusa da descoordenação*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carvalho, J. C., & Filipe Cruz, J. (2014). *Manual de Estratégia Conceitos, Prática e Roteiro* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, M. J. (2000). *Banca e Banqueiros Globais*. Porto: HERMART Consultores.
- Chandler, A. D. (1966, out.-dez.). Strategy and structure. *Revista de Administração de Empresas*, 9(4), 273.
- Ciobănașu, O. (2012, Junho). Management Strategies In The Banking. *Business Excellence and Management*, II.
- Coelho, M. T., & Oliveira, R. S. (Junho 2015). *Mercados - São Mesmo os Grandes Culpados das Crises?* (1ª ed.). (H. Piriquito, Ed.) bnomics.
- Cooper, R. G. (1999). From experience - The invisible Success Factors in Product Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16(2), 115-133.
- Corbett, L. M., & Angell, L. C. (2011, Julho). Business excellence in New Zealand: continuous improvement, learning, and change. *XXII(7)*, pp. 755-772.
- Dahlgaard, J. J., Chi-Kuang, C., Jang, J.-Y., Banegas, L., & Dahlgaard-Park, S. (2013, 02 25). Business Excellence Models: Limitations, Reflections and Further Development. *Total Quality Management & Business Excellence*, XXIV, pp. 519-538. Retrieved 2016, from <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.756745>
- Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, G. K. (2007). *Fundamentals of Total Quality Management*. London: Taylor & Francis e-Library.
- Dahlgaard-Park, S. M. (2008). Reviwing The European Excellence Model from a Management Control View. *The TQM Magazine 2008*, pp. 1-18. Retrieved Julho 05, 2017, from [http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/PosGraduacao/PQM07/pnq\\_aula\\_8\\_e\\_9/1060200201%20modelo%20de%20excelencia%20texto%2001.pdf](http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/PosGraduacao/PQM07/pnq_aula_8_e_9/1060200201%20modelo%20de%20excelencia%20texto%2001.pdf)
- Dahlgaard-Park, S. M., & Dahlgaard, J. J. (2007, Maio). Dreaming excellence. *Proceedings of the 10th Toulon - Verona Conference on Quality in Services*, p. 11. Retrieved 2020, from



[https://portal.research.lu.se/portal/en/publications/dreaming-excellence\(4ddf394b-dd95-42b6-a963-77da30c3b142\).html](https://portal.research.lu.se/portal/en/publications/dreaming-excellence(4ddf394b-dd95-42b6-a963-77da30c3b142).html)

Dahlgaard-Park, S. M., & Dahlgaard, J. J. (2006). In Search of Excellence - Past, Present and Future. Em *Kreativ und Konsequent* (pp. 57-84). Berglin: Carl Hanser Verlag. Obtido em 16 de Agosto de 2016, de <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A257668&dswid=-357>

Dale, B., & Lightburn, K. (1992). Continuous Quality Improvement: Why Some Organizations. *International Journal of Production Engineering*, 52-67.

Dayasagar S. (2008). *Capital Budgeting*. Retrieved Jun. 14, 2017, from SlideShare: [https://www.slideshare.net/sagar\\_sjpuccapital-budgeting-presentation-775435](https://www.slideshare.net/sagar_sjpuccapital-budgeting-presentation-775435)

Dias, Á. L., Varela, M., & Costa, J. L. (2013). *Excelência Organizacional*. Lisboa: Bnomics.

Doz, P. Y., & Prahalad, C. K. (1988). Gerindo DMNC: em busca de um novo paradigma. In *Questões Fundamentais da Estratégia* (Vol. 2, pp. 243-311). Venda Nova: Bertrand.

Drew, S. (1999, March). Building Knowledge Management into Strategy: Making Sense of a New Perspective. *Long Range Planning*, 32(1), pp. 130-136. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00142-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00142-3)

Duthoit, C., Grebe, M., Hayes, J., & Sims, R. (2012, Fevereiro). Operacional Excellence in Retail Banking: Raising Performance in Turbulent Times. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2012/financial-institutions-it-performance-operational-excellence-retail-banking-raising-performance-turbulent-times>

Duthoit, C., Grebe, M., Kastoun, R., & Sims, R. (2011, Fevereiro). Operacional Excellence in Retail Banking: How to Become an All-Star. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2011/financial-institutions-retail-banking-operational-excellence-in-retail-banking-how-to-become-an-all-star>

Duthoit, C., Grebe, M., Monter, N., Sims, R., & Walsh, I. (Maio de 2014). Advocatting for Customers, Insisting on Efficiency. *Operacional Excellence In Retail Banking*.

Ehigie, B. O., & McAndrew, E. B. (2005). Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM). *Emerald*(6), 925-940.

- Fornari, A., & Maszle, G. (2004, Agosto). Lean Six Sigma Leads Xerox. *Six Sigma Forum Magazine*, pp. 11-16.
- Furrer, O., Alexandre, M. T., & Sudharshan, D. (2007, may 25). The impact of resource-strategy correspondence on marketing performance - financial performance tradeoffs. *Journal of Strategic Marketing*, pp. 161-183. doi:10.1080/09652540701318906
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x
- González, M. A., & Varquez, J. L. (2000, Abril - junio). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*, nº 197.
- Guerreiro, R., & Souza, R. P. (2015). Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico. *Revista Universo Contábil*, 88-104. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117038308006>
- Gutiérrez, L. J., Lloréns-Montes, F., & Sánchez, Ó. F. (2009). Six sigma: from a goal-theoretic perspective to shared-vision development. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(2), 151-169. doi:10.1108/01443570910932039
- Hagens, R.-J., Trinkaus, U., & Eiber, A. (2013, August). Excellence in Operations: helping banks regain customer trust. *Performance*, 5(3), pp. 30-35. Retrieved Maio 10, 2017, from <https://studylib.net/doc/18663525/excellence-in-operations-helping-banks-regain-customer-t...>
- Hamel, G. (Winter 1998). Opinion Innovation and the Quest for Value. *Management Review*, pp. 7-14.
- Hilton, R. J., & Sohal, A. (2012). A conceptual model for the successful deployment of Lean Six Sigma. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29, pp. 54-70. Retrieved Janeiro 4, 2017, from [www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm)

Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991, Julho). Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2486562>

Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company. (2020). *Excellence*. Retrieved from The American Heritage Dictionary of the English Language: <https://ahdictionary.com/word/search.html?q=excellence>

Hussey, D. (1998). *Strategic Management - From theory to implementation* (4<sup>a</sup> ed.). Oxford: Pergamon Press.

International Monetary Fund. (2021). *International Monetary Fund*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Home>

Isaksson, R. (2006). Total quality management for sustainable development - Process based system models. *Business Process Management Journal*, 6(5).

Itami, H., & Thomas, R. W. (1991). *Mobilizing invisible assets*. Harvard: Harvard University Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006, Março). How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. *Harvard Business Review*, 84(3), pp. 1-10.

Kaynak, H. (2000, junho 6). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 405-435.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Administração de Marketing: a biblia do marketing* (12.<sup>a</sup> ed.). (M. Rosenberg, C. Freire, & B. R. Fernandes, Trans.) São Paulo: Pearson.

Kraus, S., & Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 4.

Lakhe, R., & Mohanty, R. (1994, Março). Total Quality Management Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), pp. 9-23.

Leichtfuss, R., Messenbock, R., Chin, V., Rogozinski, M., Thogmartin, S., & Xavier, A. (2010). *Retail Banking: Wining Strategies and Business Models Revisited*. The Boston Consulting Group.

- Leichtfuss, R., Rhodes, D., Trascasa, C., Chai, s., Kumar, M., & Schmidt-Richter, R. (2007). *Retail Banking: Facing the Future*. The Boston Consulting Group.
- Lunenburg, F. C. (2011). Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(4), 1-9.
- M., A., A., A., V., E., & C., F. (2007). *Economia Monetária e Financeira*. Lisboa: escolar editora.
- Marous, J. (2016, December). Removing Friction from the Customer Journey. *Digital Banking Report : 2017 Retail banking trends and predictions*(245), pp. 18-31. Retrieved from [https://thefinancialbrand.com/wp-content/uploads/files/Retail\\_Banking\\_Trends\\_Predictions\\_2017.pdf](https://thefinancialbrand.com/wp-content/uploads/files/Retail_Banking_Trends_Predictions_2017.pdf)
- Marous, J. (2020). *Innovation in Retail Banking*. Efma and EdgeVerve Systems Limited. Retrieved from <https://www.edgeverve.com/finacle/efma-innovation-in-retail-banking/>
- Marous, J. (2021). *Top 10 Strategic Priorities for Banking in 2017*. Retrieved mar. 21, 2021, from The financial brand: <https://thefinancialbrand.com/62711/top-10-strategic-priorities-for-banking-in-2017/>
- Martinet, A. (1983). *Stratégie*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). Total quality management: Origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10(5). Retrieved abril 19, 2021, from [https://www.researchgate.net/publication/263752163\\_Total\\_quality\\_management\\_Origins\\_and\\_evolution\\_of\\_the\\_term](https://www.researchgate.net/publication/263752163_Total_quality_management_Origins_and_evolution_of_the_term)
- Marvila. Junta de freguesia. (2016). *Comissão de Proteção de Crianças e Jovens*. Retrieved Abr. 14, 2017, from Junta de Freguesia de Marvila: <http://jf-marvila.pt/index.php/cpcj>
- Mintzberg, H. (1978). *Structuring Of Organizations*. Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1). Retrieved from <https://doi.org/10.2307/41165263>

- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40(3), pp. 21-30. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/228287486\\_Reflecting\\_on\\_the\\_Strategy\\_Process](https://www.researchgate.net/publication/228287486_Reflecting_on_the_Strategy_Process)
- Nabitz, U., Klazinga, N., & Walburg, J. (2000). The EQFM excellence model: European and Dutch experience with the EQFM approach in health care. *International Journal for quality in Health Care*, 12(3), 191-201.
- Nair, K. D. (2005). *Development of an instrument to assess human resource quality (hrq) and measuring the impact of tqm efforts on hrq using the instrument*. Kochi: School of Management Studies Cochin University of Science And Technology.
- Nicolau, I. (2001). *O conceito de estratégia*. Lisboa: ISCTE.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence* (4ª ed.). New York: Routledge.
- Park, S. D., & Dahlgaard, J. J. (2010). Organizational learnability and Innovability: A system for assessing, diagnosing and Improving Innovations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(2), pp. 153-174. Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-62962>
- Pires, M. G., & Marcondes, R. C. (2021). *As estratégias nas organizações bancárias: as práticas e as concepções dos altos executivos*. Retrieved maio 31, 2021, from <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3es2005-202.pdf>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage creating and sustaining superior performance*. New York: Frist Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 95-117. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.4250121008>
- Porter, M. E. (1999). *Competição - estratégias competitivas essenciais* (13ª ed.). Campos.
- Porter, M. E. (2007). *Estratégia e Vantagem Competitiva*. Planeta DeAgostini, SA.

Portugal. Leis, decretos, etc. (2017). Decreto-Lei n.º 79/2017. *Diário da República Série I* . 125 (30 Jun. 2017), pp. 3299 - 3314. Retrieved Jul. 12, 2017, from <https://dre.pt/home/-/dre/107596684/details/maximized>

Portugal. Ministério da Saúde. Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, EPE. (2015). *Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, EPE*. Retrieved Jan. 24, 2017, from <http://www.chlo.min-saude.pt/>

Portugal. Leis, decretos, etc. (2004). Decreto Lei n.º 53/2004. *Diário da República Série I-A*. 66 (18 Mar. 2004). Retrieved Jul. 12, 2017, from [https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada-/lc/74450480/201701182149/exportPdf/normal/1/cacheLevelPage?\\_LegislacaoConsolidada\\_WAR\\_drefrontofficeportlet\\_rp=indice](https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada-/lc/74450480/201701182149/exportPdf/normal/1/cacheLevelPage?_LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontofficeportlet_rp=indice)

Pourquery, P. (2007). *Marrying Risk and Strategy to Create Value*. The Boston Consulting Group.

PwC's Financial Services Institute. (2011). *When the Growing Gets Tough*. PwC's Financial Services Institut (FSI). Retrieved from <https://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/viewpoints/assets/viewpoint-when-the-growing-gets-tough.pdf>

Retail Banking Academy. (2014). *Business Strategies for Retail Banking*.

Rodrigues, J. (2012). *Gestão Estratégica das Instituições Financeiras*. Lisboa: Escolar Editora.

Rolo, O. B. (2008). *História da inovação no sector bancário*. Parede: Edix.

Saunders, A., & Cornet, M. M. (2006). *Financial institutions management* (5ª ed.). Singapore: Mc Graw Hill.

Schermann, M., Krcmar, H., Hensen, H., Markl, V., Buchmüller, C., Bitter, T., & Hoeren, T. (2014). *Big Data - An Interdisciplinary Opportunity for Information Systems Research*. Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/s11576-014-0434-2.

Sergio, A. (2016). *Banking in Portugal*. Palgrave.

- Shah, S. M., & Joshi, N. R. (2017, Junho 6). A proposed model of total quality management implementation with respect to healthcare industry. *Intercontinental Journal of Marketing Research Review*, 5, 110-120.
- Shena, L., Zhou, J., Skitmored, M., & Xia, B. (2015). Application of a hybrid Entropy-McKinsey Matrix method in evaluating sustainable urbanization: a China case study. *Cities*, 42, pp. 186-194.
- Sims, R., Duthoit, C., Grebe, M., & Lednik, J. (2013, Fevereiro). *Committing to Customers in the "New New Normal": Operacional excellence in Retail Banking*. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2013/financial-institutions-retail-banking-operational-excellence-retail-banking-committing-to-customers-new-normal>
- Sink, D. (1991). TQM – The Next Frontier or Just Another Bandwagon? *Productivity*, 32(3), 414-400.
- Strategor Política Global da Empresa* (2ª ed.). (1993). Lisboa: Dom quixote.
- The Financial Brand. (2016). *Top 10 Strategic Priorities for Banking in 2017*.
- Thomas, W. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and Business Policy - Toward Global sustainability*. Pearson.
- Tudor, I. F., & Valeriu, C. C. (n.d.). *Product portfolio analysis - Arthur D. Little Matrix*. Bucharest: Bucharest Academy of Economic Studies, Marketing Faculty. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/227462822\\_PRODUCT\\_PORTFOLIO\\_ANALYSIS\\_-\\_ARTHUR\\_D\\_LITTLE\\_MATRIX](https://www.researchgate.net/publication/227462822_PRODUCT_PORTFOLIO_ANALYSIS_-_ARTHUR_D_LITTLE_MATRIX)
- Tzu, S. (2008). *A arte da guerra*. (R. Silva, Trans.) Vila Nova de Famalicão: Quasi.
- Wiley, J., Greene, M., Ramamurthy, S., Latimore, D. W., Berman, S., Kaenel, J. v., . . . Heffer, E. (2015). *The paradox of Banking 2015*. USA: IBM Corporation 2005. Retrieved 2017
- Wolfson, M. H. (2002, June). Minsky's Theory of Financial Crises in a Global Context. *Journal of Economic Issues*, 36, 393-400.