

EMPREGO E FORMAÇÃO  
SUA INFLUÊNCIA  
NO POSICIONAMENTO  
ESTRATÉGICO  
DAS EMPRESAS  
DO LITORAL NORTE  
DE PORTUGAL

Co-financiado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,  
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL  
(POFOS)



EDIÇÕES  
Expoent<sup>e</sup>

© expoente.nrc 2004

EMPREGO E FORMAÇÃO - SUA INFLUÊNCIA NO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DO LITORAL NORTE DE PORTUGAL



ESTUDO



EMPREGO E FORMAÇÃO  
SUA INFLUÊNCIA  
NO POSICIONAMENTO  
ESTRATÉGICO  
DAS EMPRESAS  
DO LITORAL NORTE  
DE PORTUGAL

Expoent<sup>e</sup>  
SERVIÇOS DE ECONOMIA E GESTÃO

# FICHA TÉCNICA

---

**Editor:**

Expoente – Serviços de Economia e Gestão, S.A.

---

**Autor:**

Expoente – Serviços de Economia e Gestão, S.A.

---

**Título:**

Emprego e Formação – Sua Influência no Posicionamento Estratégico das Empresas do Litoral Norte de Portugal

---

**Equipa Técnica:****Coordenador:**

Eduardo Garcia Erquiaga – Escola de Negócios Caixa Nova (Vigo)

**Por ordem alfabética:**

Alípio Oliveira – EXPOENTE

Cláudia Rodrigues – Consultora EXPOENTE

Cristiane Miranda – EXPOENTE

João Gouveia – Consultor EXPOENTE

José Carlos Pinho – Universidade do Minho

Rita Fernandes – EXPOENTE

Rui Loureiro – EXPOENTE

---

**Local de Edição:**

Braga

---

**1ª Edição:**

Maio 2006

---

**ISBN:**

972-97645-1-4

---

**Depósito Legal:**

243957/06

---

**Design e Produção Gráfica:**

expoente.net

---

**Tiragem:**

500 exemplares

# ÍNDICE

	<b>Prefácio</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Roteiro referencial: Competitividade, estratégia e capital humano na empresa do Norte de Portugal.</b>	<b>13</b>
2.1	Pessoas, estratégia e competitividade	14
2.2	Um roteiro para a nossa viagem até à competitividade	16
2.3	A estratégia e a gestão do relativo: a envolvente como factor de competitividade extrínseca	18
2.4	A posição estratégica das nossas empresas: a competitividade resultante da escolha de um negócio	20
2.5	A estratégia como forma de competir e oferecer uma proposta de valor	21
2.6	A estratégia como processo de evolução e desenvolvimento empresarial: crescimento, inovação e internacionalização	23
2.7	Os objectivos e os resultados e o seu impacte na estratégia	24
2.8	Os recursos como suporte para o desenvolvimento do actividade: o suporte físico, tecnológico, económico e financeiro	26
2.9	A organização e os sistemas e a sua incidência na competitividade	26
2.10	As pessoas: o capital humano e a luta pelo talento	27
<b>3</b>	<b>Conclusões e recomendações: Relações entre formação, emprego e estratégia das empresas nortenhas</b>	<b>31</b>
3.1	As descobertas efectuadas ao longo da viagem rumo à competitividade das nossas empresas	32
3.2	A competitividade extrínseca: como é que as nossas empresas percebem o meio envolvente no qual operam e qual o seu impacte	33
3.3	A posição estratégica das nossas empresas: a competitividade resultante da escolha de um negócio	38
3.4	A estratégia como forma de competir e oferecer uma proposta de valor	41
3.5	A estratégia como processo de evolução e desenvolvimento: crescimento, internacionalização e inovação	44
3.6	Os objectivos e os resultados e o seu impacte na estratégia	48
3.7	A competitividade resultante da adequação do apoio à actividade	50
3.8	A organização e os sistemas e a sua incidência na competitividade	54
3.9	As pessoas: o capital humano e a luta pelo talento	57
3.10	Síntese: 20 ideias para desenvolver talento e gerar competitividade	66
<b>4</b>	<b>Estratégia e Competitividade</b>	<b>71</b>
4.1	Caracterização das empresas	72

4.2	A competitividade extrínseca: A estratégia como gestão do relativo	78
4.2.1	Ambiente Geral	79
4.2.2	O meio local como fornecedor de infra-estruturas e serviços	82
4.2.3	A envolvente específica: Factores que incidem na intensidade competitiva	85
4.3	A Estratégia como posição: a competitividade resultante de escolher um negócio	87
4.3.1	Os mercados a partir de uma perspectiva geográfica	88
4.3.2	As estratégias Produto – Mercado das nossas empresas	91
4.4	A estratégia como forma de competir e oferecer uma proposta de valor	95
4.4.1	As estratégias genéricas: liderança de custos versus diferenciação dos produtos face à concorrência	95
4.4.2	As vantagens competitivas procuradas pelas empresas estudadas	99
4.4.3	Factores Críticos de Sucesso como vantagem competitiva	103
4.5	A estratégia como processo de evolução e desenvolvimento empresarial: crescimento, internacionalização e inovação	106
4.5.1	Crescimento e estratégia de empresa	107
4.5.2	Estratégias de Internacionalização	108
4.5.3	A inovação e o seu peso na estratégia das empresas do Norte Litoral	115
4.6	Os objectivos e resultados e seu impacte na estratégia	119
4.6.1	Desempenho das empresas	120
4.6.2	Em que medida a dimensão empresarial ou o sector de actividade afectaram os rendimentos obtidos nos últimos anos?	121
4.6.3	A estratégia de diferenciação e a orientação para o valor incide de modo determinante nos resultados	124
4.6.4	As previsões de futuro sobre o alcance dos objectivos	124
4.7	A competitividade resultante da adequação do apoio à actividade	128
4.7.1	O que prevalece: a estratégia ou a estrutura?	128
4.7.2	Internalização versus externalização	129
4.7.3	Orientação para o Mercado / Consumidor	130
4.8	A organização e os sistemas e a sua incidência na competitividade	134
4.8.1	A estrutura organizativa: o organigrama	134
4.8.2	O grau de formalização na organização	135
4.8.3	Os sistemas de direcção e a tomada de decisões	137
4.8.4	A orientação para os objectivos e o planeamento	138
4.8.5	Os sistemas de informação e o uso das TIC e da Internet	141
<b>5</b>	<b>As pessoas: capital humano e a luta pelo talento</b>	<b>145</b>
5.1	Estrutura do Capital Humano	147
5.2	Captação e atracção de talento	159

5.2.1	Recrutamento	160
5.2.2	Seleção	164
5.2.3	Acolhimento	166
5.3	Gestão e desenvolvimento de talento	170
5.3.1	Formação e competência dos colaboradores	171
5.3.2	Diagnóstico de Necessidades de Formação	181
5.3.3	Planeamento da formação	183
5.3.4	Avaliação da formação	187
5.3.5	Necessidades de formação das empresas	191
<b>6</b>	<b>Metodologia e Definição da Amostra</b>	<b>199</b>
6.1	Área de Intervenção	200
6.2	Metodologia	200
6.3	Caracterização da Amostra	200
6.3.1	Plano de Amostragem	200
6.3.2	Perfil da Amostra	203
6.3.3	Método de Recolha de Dados	205
6.3.4	Construção do Questionário	206
6.3.5	Pré Teste e Remodelação do Questionário	207
6.3.6	Preparação / Codificação dos Dados	207
<b>7</b>	<b>Principais Limitações</b>	<b>209</b>
<b>8</b>	<b>Intervenientes no Estudo</b>	<b>211</b>
<b>9</b>	<b>Bibliografia</b>	<b>215</b>
	<b>Índice de Figuras</b>	<b>217</b>