



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

MARCIA SANTIN

**ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS:
UM ESTUDO NA INDÚSTRIA DE FIOS DA COCAMAR
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL**

Londrina
2006

MARCIA SANTIN

**ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS:
UM ESTUDO NA INDÚSTRIA DE FIOS DA COCAMAR
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza

Londrina
2006

MARCIA SANTIN

**ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS:
UM ESTUDO NA INDÚSTRIA DE FIOS DA COCAMAR
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL**

COMISSÃO EXAMINADORA

José Paulo de Souza

Karina de Déa Roglio

Elisa Yoshie Ichikawa

Londrina, 12 de dezembro de 2006.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. José Paulo de Souza, meu orientador, pelas contribuições e confiança depositada.

Aos membros da banca pela participação, crítica e sugestões.

À Indústria de Fios Cocamar, na qual se deram os estudos de campo.

À direção da Cocamar Cooperativa Agroindustrial por ter permitido as minhas ausências para a conclusão do mestrado.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração UEL/UEM pelos ensinamentos.

Aos secretários do mestrado, Francisco e Bruhmer pela atenção despendida e dúvidas esclarecidas.

Aos amigos de mestrado em especial ao Alfredo e Bianca.

SANTIN, Marcia. **Estratégia e competências: um estudo na indústria de fios da Cocamar Cooperativa Agroindustrial**. 2006. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, Londrina/Maringá, 2006.

RESUMO

Até os anos 80 os estudos sobre estratégia se voltavam para as variáveis externas à empresa. Nos anos 80 e 90 variáveis atitudinais e culturais ganharam espaço nos estudos sobre estratégia, valorizando as habilidades e tecnologias internas às empresas. As competências passaram então a serem contempladas nos estudos sobre estratégia, porém com participações diferentes, ora de sustentação às estratégias na visão de Michael Porter, por exemplo, e ora de participação estratégica na visão de C. K. Prahalad e Gamel Hamel, onde as competências criam um potencial de diferenciação. Mediante este contexto o objetivo deste trabalho foi realizar um estudo sobre a relação existente entre competências e estratégias em uma indústria de fios, contando com objetivos específicos que buscaram captar os conceitos de estratégia e competências dos entrevistados, a visão dos funcionários quanto à relação entre competências e estratégias na indústria e uma interpretação sobre qual a relação entre as competências e estratégias à luz da revisão da literatura desenvolvida. No que se refere à revisão da literatura foram abordados vários autores com visões diferenciadas acerca de competências e estratégias buscando dar sustentação aos estudos desenvolvidos em campo. Quanto à metodologia, foi desenvolvido um estudo qualitativo, com entrevistas semi-estruturadas, em uma amostra de treze funcionários, envolvendo na totalidade os cargos de gerência e supervisão e amostralmente os níveis operacionais. Na análise dos dados buscou-se por meio da análise conteúdo, uma interpretação dos dados coletados comparados à revisão da literatura buscando dar respostas aos objetivos específicos e conseqüentemente ao objetivo principal. Os resultados obtidos levaram a uma relação secundária ou de sustentabilidade das competências às estratégias, o que sugere um direcionamento para a estratégia de Michael Porter, onde os aspectos externos à indústria predominam na formulação das estratégias e as competências secundariamente são desdobradas para contribuir na gestão.

Palavras Chave: Estratégia. Planejamento estratégico. Competências.

SANTIN, Marcia. **Strategy and Competencies: a study at the Cocamar Spinning Plant**. 2006. 126 f. Dissertation (Master Degree in Business Management) - Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, Londrina/Maringá, 2006.

ABSTRACT

Until the 80's, the studies about strategies were focused in the external variable to the company. During the 80's and 90's, posture and cultural factors got space in the studies about strategy, valorizing the company's internal abilities and technologies. The competencies started then to be observed in the studies about strategies, but with different participations, now as a support to the strategies based upon the Michael Porter vision for example and other time as strategy participation based upon C. K. Prahalad and Gamel Hamel visions, where the competencies create a potential to differentiation. By this context, the main of this work was to make a study about the relationship between strategies and competencies in a spinning plant, counting on specific targets that aim to enthrall the concepts of strategies and competencies of the people that were interviewed, the vision of employees about the relationship between strategies and competencies and what is the relationship between strategies and competencies based on the review of literature. Concerning the review of literature, it was made an approach to several authors with different visions about strategies and competencies searching a support to the type of diagnosis verified in the field. Regarding the methodology, it was developed a study, with partly structured interviews and a documental analysis from thirteen employees, involving managers and supervisors and some operational workers. It was done an analysis of content of the data comparing to the review of literature, trying to get answers to the targets and specially, to the main target. The results we got led us to a secondary or sustainable alignment of competencies to strategy. By this result, it was suggested that there is a predominance of Michael Porter's strategies where the external aspects to the spinning plant were characterized and the competencies are secondly extended to help the management.

Keywords: Strategy. Strategy Planning. Competencies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PIB	Produto interno bruto
AMF	Acordo Multifibras
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
OMC	Organização mundial do comércio
SCP	Structure – Conduct – Performance
SWOT	Forças e fraquezas, oportunidades e ameaças

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competência organizacional e suas dimensões.....	48
Figura 2 – Estratégia e competências essenciais.....	52
Figura 3 – As correntes explicativas da vantagem competitiva	57
Figura 4 – Organograma da Indústria de Fios de Algodão.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Estrutura da Dissertação.....	18
Quadro 2	– Resumo sobre estratégia	40
Quadro 3	– Dimensões das competências	44
Quadro 4	– Competências do profissional	46
Quadro 5	– Resumo sobre competências.....	56
Quadro 6	– Resumo dos procedimentos metodológicos.....	77
Quadro 7	– Informações Técnicas – Indústria de Fios.....	80
Quadro 8	– Características e conceitos sobre estratégias na indústria de fios Cocamar.....	100
Quadro 9	– Características e conceitos sobre competências na Indústria de fios Cocamar	101
Quadro 10	– Características e Forças da indústria de fios Cocamar.....	106
Quadro 11	– Resumo sobre a relação existente entre estratégia e competências na indústria de fios Cocamar.....	107

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	18
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 ESTRATÉGIA.....	19
2.1.1 Histórico	19
2.1.2 Concepções teóricas sobre estratégia	21
2.1.2.1 Michael Porter	21
2.1.2.2 Kenichi Ohmae.....	24
2.1.2.3 Luciano Coutinho e João Carlos Ferraz	25
2.1.2.4 C. K. Prahalad e Gamel Hamel	27
2.1.2.5 Peter Drucker	30
2.1.2.6 Michael Hammer	32
2.1.2.7 Henry Mintzberg.....	33
2.1.3 Conceituando o planejamento estratégico	34
2.1.4 Concepções acerca da estratégia e do planejamento estratégico	35
2.2 COMPETÊNCIAS: ASPECTOS E CONCEITOS.....	42
2.2.1 A evolução do termo competência	42
2.2.2 As competências individuais	45
2.2.3 As competências organizacionais e as essenciais	49
2.3 ASPECTOS INERENTES À RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS E AS COMPETÊNCIAS.....	56
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA	64
3.2 NATUREZA DA PESQUISA.....	64
3.3 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	65

3.4 COLETA DOS DADOS.....	66
3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	68
3.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	71
3.7 DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	74
3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	76
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	78
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CASO.....	78
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	81
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	96
5 CONCLUSÃO.....	108
REFERÊNCIAS.....	112
APÊNDICE.....	120
APÊNDICE A: Entrevista para a dissertação de mestrado em administração gestão de negócios (UEL/UEL).....	121

1 INTRODUÇÃO

As condições de mercado e a própria estrutura competitiva presente nas empresas, anterior à década de 70, estabeleciam um contexto mais estável e de certezas, o que minimizava a necessidade de interação com o ambiente externo. Nesse período, portanto, as interferências das forças externas, podendo citar as sociais e do ambiente, não estavam entre as prioridades de preocupação das organizações. Também, as três fases seqüenciais pelas quais as empresas passaram, ou seja, a criação da empresa moderna por um empreendedor, o aperfeiçoamento da tecnologia de produção em massa e o desenvolvimento do marketing em massa, segundo Ansoff e McDonnell (1993), levaram-nas a se voltarem para as suas próprias operações.

Nota-se, que à partir de meados da década de 70, o ambiente empresarial torna-se mais turbulento e complexo, o processo de globalização dá sinais, reduzindo as barreiras comerciais e informacionais, impondo às empresas uma compreensão melhor do ambiente externo. À partir desse período, o modelo de produção em massa entra em crise, criando espaço para modelos de produção diferenciados, como por exemplo o modelo japonês de produção enxuta. Desde então, o cenário sócio-econômico veio sofrendo mudanças de forma rápida, complexa e constante em relação à experiência anterior, de forma que o ambiente externo passou a receber atenção especial dos administradores de empresas (TERENCE, 2002).

Diante desse novo contexto, novas ferramentas de planejamento empresarial foram desenvolvidas. Inicialmente, estas se restringiram ao orçamento e planejamento financeiro de longo prazo, com o objetivo de estabelecer metas e controlar as diferentes atividades das empresas. No entanto, a grande revolução tecnológica em conjunto com o fenômeno da globalização dos mercados veio tornando os modelos focados em orçamento e planejamento financeiro limitados para o entendimento da realidade do ambiente turbulento e de alta competitividade.

Sob esse prisma, novos estudos teóricos e práticos sobre as empresas foram desenvolvidos, trazendo novas formas de pensar e planejar estrategicamente, como meio de orientação dos rumos e das ações da organização em seus ambientes externo e interno. Oliveira (1986) descreve que, conceitos como

estratégia, administração estratégica e planejamento estratégico, passaram a incorporar o ferramental de administração orientado para o controle da turbulência ambiental.

Nessa concepção, a formação de estratégia tem sido uma das preocupações que, segundo Costa e Andrade (2003), passaram a incorporar as ações administrativas das empresas com vistas a atuarem em ambientes mais competitivos. Definida por Porter (1989), na década de 80, como um meio de sustentar uma vantagem competitiva perante a concorrência, a estratégia, segundo o autor, se dá a partir da formação de um plano em que variáveis externas às empresas, como; tecnológicas, de mercado e econômicas contribuem para direcionar a empresa rumo ao futuro.

Já as produções científicas sobre estratégia, principalmente, nas décadas de 80 e 90, proporcionaram uma ampliação de conceito envolvendo não somente variáveis tecnológicas e econômicas, mas também variáveis atitudinais e culturais. A adoção nas organizações da noção de competência, introduzida pelos estudos de Prahalad e Hamel (1990), por exemplo, passaram a contribuir e gerar estratégias a partir de um conjunto de habilidades e tecnologias internas à empresa.

A partir desse período, as abordagens sobre estratégia, passaram a envolver os estudos sobre as competências em diferentes níveis de participação. Sob a perspectiva de Michael Porter, por exemplo, assumem posição de sustentação às estratégias das organizações que priorizam os mercados. Na visão de C. K. Prahalad e Gamel Hamel, assumem posição mais estratégica, pois as competências e capacitações são responsáveis por criar o potencial de diferenciação latente entre os mercados.

Ainda para Teece *et al.* (1997) e Javidan (1998), a aparente **contradição** entre estratégias baseadas nos recursos externos de Michael Porter, e estratégias sustentadas em recursos internos de C. K. Prahalad e Gamel Hamel, têm contribuído com alternativas de estudos sobre estratégia mais adequadas ao atual momento das empresas. Alternativas essas que buscam exatamente valorizar o dinamismo da relação entre o ambiente externo, as competências e recursos internos como o elemento fundamental na formulação estratégica.

Nesse contexto, as competências têm tido diferentes participações nas abordagens sobre estratégia, porém, com importantes contribuições, independente do papel desempenhado na abordagem estratégica as quais se

apresentam também no setor têxtil. Esse setor se destacou no processo de desenvolvimento e industrialização do país até a década de 80. Segundo estudos do Instituto de Estudos e Marketing Industrial, IEMI (2005), a indústria têxtil brasileira registrava períodos de expansão intercalados a outros de menor atividade. Já na década de 90, segundo Gorini e Siqueira (1997), quando ocorreu a abertura do mercado nacional à concorrência internacional, e mais tarde após a estabilização da moeda brasileira, o setor têxtil brasileiro empreendeu um árduo esforço de modernização para a melhoria da competitividade e para ter condições de enfrentar a concorrência dos artigos importados.

Segundo dados do IEMI (2005), o valor da produção da cadeia têxtil brasileira em 2004, foi de US\$ 25 bilhões, o que é equivalente a 4,1% do PIB total brasileiro e 17,4% do PIB da indústria de transformação. Empregando cerca de 1,7% da população economicamente ativa, ou 16,9% do total dos trabalhadores alocados na indústria de transformação. Quando analisado em nível mundial, segundo dados do IEMI (2005), o mercado têxtil registra crescimento constante, tanto no que se refere aos volumes produzidos, quanto ao seu comércio exterior. Com o fim das cotas¹, a partir de 1º de janeiro de 2005, as expectativas foram de uma expansão ainda maior, aliada a outros fatores de importância, como; novos processos de acabamento e o uso de fibras artificiais e sintéticas, além de preços mais acessíveis para uma imensa parcela dos consumidores de todo o mundo. Todos esses fatores devem ser considerados como impulsionadores do processo de aumento da demanda global de têxteis (IEMI, 2005).

¹ As cotas protecionistas para artigos têxteis e de confecção, que foram denominadas de Acordo Multifibras decidido há dez anos na Rodada do Uruguai, concluída em 1995 (Revista Têxtil, 2004). O Acordo Multifibras (AMF), formalmente denominado Acordo Internacional sobre Comércio Têxtil (*Arrangement Regarding International Trade in Textiles*), era um importante acordo sobre o comércio internacional de produtos têxteis. O AMF serviu como estrutura para acordos bilaterais ou ações unilaterais que estabeleceram quotas limitando as importações em países que estivessem enfrentando sérios danos decorrentes do rápido aumento nas importações. As quotas eram, então, a característica mais visível. Os acordos estavam em dissonância com o sistema estabelecido pelo GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*), que manifestava uma preferência pelas tarifas aduaneiras ao invés de medidas de restrições quantitativas. Ainda assim, os países signatários (Partes Contratantes) do GATT, de maneira pragmática, reconheciam a necessidade de se manter um mínimo de controle sobre o comércio internacional de produtos têxteis. Um Órgão de Supervisão de Têxteis, previsto no AMF, funcionou no âmbito do GATT até sua substituição, em 1º de janeiro de 1995, pelo Órgão de Monitoramento de Têxteis (conhecido pela sigla em inglês TMB). Esses acordos eram também exceções ao princípio do GATT de conferir tratamento equânime a todos os parceiros comerciais, posto que especificavam a quantidade que os países importadores iriam aceitar de países exportadores individuais. Desde 1995, o acordo sobre Têxteis e Vestuário da OMC passou a regulamentar o tema no âmbito multilateral. (Disponível em: <<http://www.iconebrasil.org.br>>, acesso em: 17/03/06).

É importante observar que nesse panorama, o Brasil é tido como um importante produtor mundial de artigos têxteis, ocupando o 7º lugar da produção de têxteis e o 6º na produção de confeccionados (IEMI, 2005). Sendo que, a concentração da produção localiza-se principalmente nas regiões Sudeste e Sul do país, que totalizam mais de $\frac{3}{4}$ da produção total.

Além disso, a indústria têxtil brasileira vem aumentando sua participação no mercado interno e externo, no entanto, as ameaças a esse crescimento e competitividade, estão presentes desde a década de 90 com a abertura de mercado, e atualmente, com o fim do acordo multi-fibras, beneficiando as exportações de países como a China com custos muito competitivos. Diante dessas ameaças, à sobrevivência e a competitividade pelas quais passa a indústria têxtil brasileira, não só as ações para diminuir custos passam a fazer parte do planejamento e gestão, mas também questões de qualidade, inovação, mão-de-obra qualificada, estratégias, planejamento e gestão.

Partindo do desafio das empresas brasileiras do segmento têxtil serem competitivas e das discussões acerca das contribuições das competências à formação das estratégias, o presente trabalho tem como proposta, um estudo sobre a relação existente entre competências e estratégias em uma indústria de fiação do setor têxtil no Noroeste do Paraná – a Indústria de Fios Cocamar.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com base na contextualização até então realizada sobre estratégia e competências, e partindo do pressuposto de que na indústria em que se dará o estudo existam estratégias estabelecidas, assim como competências identificadas e que existe uma relação entre essas duas variáveis, o problema de pesquisa que contempla a proposta de dissertação resume-se na seguinte questão:

Qual a relação existente entre competências e estratégias na indústria de fios da Cocamar Cooperativa Agroindustrial?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Identificar qual a relação existente entre competências e estratégias na indústria de fios da Cocamar Cooperativa Agroindustrial.

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar o entendimento dos funcionários, nos níveis estratégico, tático e operacional da indústria quanto aos conceitos de estratégias e competências;

Identificar junto aos entrevistados, a percepção que têm quanto à relação entre competências e estratégias na indústria de fios;

Identificar qual é a relação existente competências e estratégias na indústria de fios da Cocamar Cooperativa Agroindustrial.

1.3 JUSTIFICATIVA

Independente do debate acerca do que é relevante na formação estratégica, se o posicionamento externo ou as capacidades internas, para Mintzberg (2000), a adoção nas organizações da noção de competência passa a expressar as necessidades em termos de capacidades internas a fim de desenvolver estratégias competitivas.

Entretanto, segundo Ruas (2005), muitas questões em torno do emprego dessa noção no ambiente organizacional brasileiro, continuam pouco esclarecidas. Especialmente, questões que giram em torno da maneira pela qual a noção de competência tem sido apropriada, explorada e desenvolvida, como por

exemplo: qual tem sido a articulação entre o uso da noção de competência e as diretrizes estratégicas das empresas?

Durante as décadas de 80 e 90, diversos estudos foram desenvolvidos enfatizando a importância das competências na formação das estratégias, com destaque para Prahalad e Hamel (1990). A maioria desses estudos se deu no campo teórico, no entanto, estudos empíricos sobre como uma empresa individual articula seus recursos para obter estratégias competitivas são ainda escassos.

Ruas *et al.* (2005), ainda aponta que um dos temas da área de administração que tem mais intensamente transitado entre o ambiente acadêmico e o empresarial, é o que trata do **conceito de competência** e de sua apropriação no espaço organizacional, quer seja, sob a forma de referência para a gestão de pessoas, ou na perspectiva estratégica na aparência de capacidades associadas à competitividade das organizações. O conceito de competências tem sido objeto de um debate bastante intenso, segundo Fisher e Albuquerque (2004), pesquisa envolvendo mais de 100 empresas, das quais a maior parte aparece posicionada entre as 500 maiores e entre as 100 melhores para se trabalhar no Brasil, revela que 55% delas colocam a questão competência na segunda posição dentre as estratégias que orientarão os modelos de gestão de pessoas nos próximos anos.

Também no ambiente acadêmico, o tema competência tem ocupado um espaço privilegiado, levantamento realizado entre quatro dos principais periódicos associados à área de administração e na Gestão de Recursos Humanos dos anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, principal congresso dessa área no Brasil, identificou, entre o período 2000-2004, um total de 51 artigos tratando direta ou indiretamente dessa abordagem. Entretanto, apesar desse evidente interesse, o assunto competências tem sido alvo de intensos debates em torno de suas reais condições de operacionalização e adequação aos problemas das organizações. Resultados de pesquisas desenvolvidas em diferentes regiões do país confirmam esse debate em que o conceito de competência ganha diferentes contornos, sendo ora a mola mestra de todo o sistema de gestão de pessoas, ora apenas um instrumento a mais na gestão. Ruas (2005, p.53), também descreve que, apontam na mesma direção resultados de pesquisa acerca da difusão do conceito de competências entre empresas da região sul:

[...] o emprego dessa noção é ainda marcado por uma grande heterogeneidade no que se refere às definições e classificações de competência. Essa situação ainda é mais flagrante quando se trata de pensar competência na perspectiva organizacional.

Segundo Ruas *et al.* (2005), a diversidade de entendimentos acerca do conceito de competência e sua aplicação nas organizações é exclusividade da produção acadêmica. Na verdade, vários artigos apontam que essa dificuldade transcende o ambiente acadêmico e invade o contexto das empresas. Pires e Marcondes (2004), destacam nas conclusões de seu trabalho acerca de empresa do setor financeiro que, embora as competências constituam um conceito claro para os executivos entrevistados, eles não têm clareza de como fazer para conectá-las com outras preocupações da empresa.

Nesse sentido, também Fleury e Fleury (2004, p.55), referindo-se as competências afirmam: “No nível do discurso dos dirigentes entrevistados, essa premissa é colocada como imperativa. Não obstante, as dificuldades para a operacionalização revelaram-se particularmente severas na indústria de telecomunicações [...]”. Fleury e Fleury (2004) seguem apontando que, surpreendente é observar que a dificuldade de relação das empresas com o conceito de competências, aparentemente, não é limitada às organizações brasileiras, também as empresas americanas, embora reconheçam nas competências importantes fontes de vantagem competitiva, essas encontram dificuldades para identificá-las e avaliá-las.

Quando se busca pelas competências nas organizações em uma perspectiva mais coletiva, que contribuiria de forma mais objetiva para as estratégias do que a individual, o que se encontra, segundo estudo realizado por Ruas (2005), é que muito embora seja clara a demanda por uma perspectiva estratégica relativa às **capacidades** necessárias para sustentar os posicionamentos competitivos, a quase totalidade das empresas observadas, não emprega formalmente os conceitos associados à competência. Uma das poucas que utiliza a noção de **competência** de maneira mais institucional, apresenta uma história sustentada por inovações ousadas, o que permite avaliar que esse salto está em pleno processo.

Mediante a influência das competências apontadas pelas produções científicas na formação das estratégias, e a contribuição que estudos empíricos

podem levar aos estudos teóricos, é que o presente estudo pretende contribuir, verificando como se processa a relação entre competências e estratégias em uma indústria do setor têxtil.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Além dessa introdução, o **Quadro 1** apresenta a organização da dissertação por capítulo com os respectivos títulos e conteúdo.

CAPÍTULO	TÍTULO	CONTEÚDO
2	Revisão da literatura	<ul style="list-style-type: none"> • Histórico da estratégia; várias concepções teóricas sobre estratégia; conceito de planejamento estratégico; concepções acerca da estratégia e do planejamento estratégico; aspectos e conceitos sobre competências: individuais, organizacionais e essenciais; a relação entre competências e estratégias.
3	Procedimentos metodológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Perguntas de pesquisa; natureza da pesquisa; características da pesquisa; coleta de dados; definição da população e amostra; análise dos dados; definição de termos e limitações da pesquisa.
4	Apresentação e análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição da empresa; apresentação dos resultados e análise dos resultados sobre a relação entre competências e estratégias.
5	Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusões da pesquisa quanto à revisão da literatura, metodologia, sobre os resultados obtidos em resposta aos objetivos propostos; contribuições da pesquisa; sugestões de novos estudos.

Fonte: Autor

Quadro 1 – Estrutura da Dissertação

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura deste capítulo, tem o objetivo de trazer contribuições teóricas e conceituais sobre estratégias e competências e da relação entre ambas. Bem como, contribuir nas respostas das perguntas de pesquisa deste estudo. Para tanto, diversos autores que estudam sobre estratégias e competências, ora com pensamentos convergentes entre si e ora divergentes, serão abordados buscando formar um conteúdo que dê sustentação às análises que se farão.

2.1 ESTRATÉGIA

2.1.1 Histórico

Resgatando a evolução histórica dos estudos sobre estratégia, Barcellos (2002), descreve que provavelmente a estratégia surgiu como conceito relacionado a operações militares, nas quais são encontrados elementos que a valorizam: recursos limitados, incerteza sobre capacidades e intenções do adversário, comprometimento irreversível dos recursos, coordenação das ações à distância e no tempo, incerteza sobre o controle da situação. O conceito de estratégia aplicado aos negócios aparece no final da década de 50, antes disto, o planejamento de longo prazo era a projeção do passado no futuro.

Até meados da década de 70, a atenção gerencial se voltava para dentro da organização, visando a eficiência do mecanismo produtivo. Nesse período, haviam vários problemas nas organizações para serem resolvidos, mas a preocupação estratégica, embora já estivesse com seus conceitos presentes nas organizações, não era um deles. Isso se justificava, porque o ambiente no qual as organizações estavam inseridas até então, apresentava baixa turbulência, sendo o planejamento de longo prazo, projetando o passado no futuro mais explorado. Segundo Ansoff e McDonnell (1993), na seqüência histórica, houve um deslocamento dos produtos padronizados para os diferenciados, da mentalidade de

produção para a de mercado. Isso determinou um reposicionamento das organizações quanto a conquista pelo consumidor, quanto à gestão, bem como quanto aos estudos sobre estratégia.

Originalmente vinculadas ao crescimento (ambiente estável), as estratégias não mais se adequavam a uma conjuntura dinâmica, a ênfase passava a ser a sobrevivência e já se sentia a necessidade de mudanças estruturais na empresa. Começava uma nova concepção de Estratégia que incluísse as variáveis ecológicas, sociais e políticas na sua formulação. A introdução de uma abordagem mais qualitativa tornava-se preferível às quantificações simplistas do planejamento racional.

Segundo Müller *et al.* (2003), nos anos 60 a estratégia era vista como uma função independente, deliberada e interativa da Administração de Negócios, principalmente em função das exposições de Alfred Chandler em seu livro “*Strategy and Structure*”, de 1962. Para Chandler (1962), a estratégia se dá como a determinação das metas e objetivos de longo-prazo de uma empresa, resultantes das respostas dadas às oportunidades e necessidades criadas pela mudança da população, tecnologia e resultados de negócio. Havendo a necessidade de uma adaptação interna do curso e das ações, além da alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos.

Em 1965, Ken Andrews² introduziu conceitos fundamentais para o planejamento estratégico, como o foco nas forças e fraquezas da organização, e análise do ambiente em busca de oportunidades e ameaças com o livro intitulado “*Concept of Corporate Strategy*”. Ainda segundo Müller *et al.* (2003), nos anos 70, o cenário mundial testemunhou o surgimento de diversas empresas especializadas em consultoria estratégica que, em sua maioria pregavam um emprego flexível e revolucionário do conceito linear de planejamento estratégico desenvolvido na década anterior. De fato, as mudanças foram em grande parte impulsionadas pelas necessidades de mercados expandidos em termos de escala e foco. Métodos próprios de aplicação do planejamento estratégico acabaram por serem elaborados por estas empresas de consultoria, a exemplo da **Matriz BCG** e **Curva da experiência**³.

² ANDREWS, Kenneth R. **The Concept of Corporate Strategy**. Dow-Jones Irwin, 1965.

³ A Matriz BCG trata da alocação de fundos para os diferentes negócios de uma empresa diversificada, na qual os negócios teriam diferentes taxas de crescimento e de participações no mercado. A curva de experiência se

Segundo Müller *et al.* (2003), foi, porém, a partir dos trabalhos de Michael Porter nos anos 80, que a estratégia como função administrativa finalmente se consolidou. Envolvendo a análise do ambiente externo, características estruturais das indústrias, e técnicas para a avaliação interna da empresa, através da análise da cadeia de valor (**Estratégia Competitiva** e **Vantagem Competitiva**), abrindo caminho para sua admissão como linha de estudo e pesquisa no meio acadêmico. Desde então, diversos princípios teóricos complementares ou antagônicos modificaram e atualizaram o conceito de Estratégia. Kenichi Ohmae, Henry Mintzberg, Peter Drucker, Michael Hammer e Gary Hamel são alguns dos autores que contribuíram significativamente para esses estudos, os quais serão vistos em maiores detalhes no item seguinte.

2.1.2 Concepções teóricas sobre estratégia

2.1.2.1 Michael Porter

Sendo um dos maiores participantes da escola do posicionamento, Michael Porter na década de 80 realizou várias produções em que desenvolve um conceito em torno de estratégia competitiva, enfatizando que são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, visando enfrentar com sucesso, as forças competitivas, e assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa.

Porter (1986), considera que existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas, para superar os concorrentes no segmento industrial:

- **liderança em Custo:** essa estratégia visa ser o produto de baixo custo do seu segmento. A estratégia de liderança em custo ocorre através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais;

refere às pesquisas feitas em 1936 em que sugeriam que quando dobra a produção acumulada de um produto, o custo da sua produção parece cair em percentagem constante.

- **diferenciação**: essa estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou **serviços** únicos, com base na **lealdade** à marca e ao cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características singulares; qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos;
- **foco**: essa estratégia procura atender segmentos de mercado estreitos. Uma **empresa** pode focar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de **foco na diferenciação** pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado, permitindo assim, que ela se concentre mais no desenvolvimento de seu conhecimento e suas competências.

O papel reservado à estratégia, nesse sentido, é proteger a firma da ação das forças competitivas. Segundo Porter (1980, p. 4):

[...] The goal of competitive strategy for a business unit in a industry is to find a position in the industry where the company can best defend itself against these competitive forces or can influence them in this favor [...].

A noção de estratégia é segundo Porter (1996), fortemente orientada em direção à noção de adaptação. Em primeiro lugar, existe a noção de adaptação externa implícita na lógica do posicionamento da firma na indústria. É a partir da análise objetiva de seu ambiente, que a firma será capaz de identificar a posição mais favorável. A escolha da estratégia correta permitirá à firma adaptar-se à estrutura da indústria. Em segundo lugar, a estratégia deve ser internamente coerente, adaptando os elementos internos da firma à sua posição na indústria. As atividades da firma devem, dessa maneira, ser configuradas de maneira coerente, cada uma dando suporte e complementando a outra. É essa sinergia e coerência interna que tornam possível a execução de uma estratégia bem-sucedida.

Na evolução de seus estudos em 1996, Michael Porter busca consolidar a sua abordagem, por meio da redefinição de estratégia utilizando para

essa finalidade, uma distinção entre os conceitos de estratégia e de eficácia operacional. Para o autor, tanto a eficácia operacional como a estratégia, são essenciais para o desempenho superior, que é o objetivo primordial de todas as empresas, porém uma e outra atuam de formas muito diferentes.

A eficácia operacional para Porter (1999), significa o desempenho de atividades melhor do que os rivais. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como por exemplo, a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez. Essas diferenças na eficácia operacional são uma importante fonte da diversidade de rentabilidade entre os concorrentes, pois afetam diretamente as posições de custo relativas e os níveis de diferenciação.

No entanto, em geral o constante aprimoramento da eficácia operacional é imprescindível para a consecução da rentabilidade superior, porém, não é o bastante. Segundo Porter (1999), com base apenas na eficácia operacional poucas empresas competem com êxito durante períodos mais prolongados, enfrentando dificuldades cada vez maiores para manter-se à frente dos rivais. A causa mais óbvia dessa situação é a rápida proliferação de práticas melhores. Os concorrentes conseguem imitar com rapidez as técnicas gerenciais, as novas tecnologias, as melhorias nos insumos e as formas superiores de atender às necessidades dos clientes. Fatores como *benchmarking* e terceirização contribuem para as empresas serem iguais. O resultado é uma competição de soma zero, com preços estáticos ou declinantes e pressões de custo que comprometem a capacidade das empresas de investir no longo prazo do negócio.

Então, o que é suficiente para as organizações serem competitivas? Porter (1999), descreve que é a estratégia competitiva que carrega consigo o lema em ser diferente. Significa, escolher de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores.

Segundo Porter (1999), a essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Ainda segundo o autor, se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso à totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre elas e a eficácia operacional determinaria o desempenho.

Mas para que determinada posição estratégica seja sustentável, Porter (1999) afirma, que é necessário que se exerça as opções excludentes em relação às demais posições. As opções excludentes segundo o autor, criam a necessidade de se decidir entre alternativas conflitantes e de se proteger contra os vacilantes e os reposicionadores, sendo essenciais na estratégia. Portanto, elas criam a necessidade de decidir entre alternativas e de restringir deliberadamente as ofertas da empresa.

Porter (1999), aponta que além das opções excludentes, a compatibilidade estratégica entre muitas atividades é fundamental não apenas para a vantagem competitiva, mas também para sua sustentabilidade. Segundo o autor, quanto mais o posicionamento da empresa se alicerçar em sistemas de atividades, mais sustentável será a vantagem. Esses sistemas, por sua própria natureza, são de difícil deslenho por iniciativas externas, tornando muito complexa a imitação. Finalmente, a compatibilidade entre as atividades da empresa cria pressões e incentivos para melhorar a eficácia operacional, tornando a imitação ainda mais difícil. Voltando a definição de estratégia, é a criação da compatibilidade entre as atividades da empresa.

Embora as mudanças externas por vezes se constituam em problemas, as maiores ameaças às estratégias, na maioria das vezes emanam de fontes internas. Entretanto, a melhoria da eficácia operacional é um componente imprescindível da gestão, mas não é estratégia.

2.1.2.2 Kenichi Ohmae

Kenichi Ohmae (1988), desenvolve seu trabalho na linha de Michael Porter, em que a estratégia empresarial procura a vantagem sobre a concorrência. Segundo o autor, sem os concorrentes, desnecessária seria a estratégia, já que a finalidade única do planejamento estratégico é permitir à empresa conseguir sobre seus concorrentes, da maneira mais eficiente possível, alguma vantagem que depois ela possa sustentar. Assim sendo, a estratégia da organização empresarial implica esforços no sentido de alterar da maneira mais eficaz possível, seu poderio em relação ao dos concorrentes.

Boa estratégia empresarial para Ohmae (1988), é aquela que permite à empresa conquistar alguma vantagem expressiva sobre suas concorrentes a um custo suportável. Achar o modo de conseguir isso constitui a verdadeira tarefa do estrategista.

Ohmae (1988), cita quatro caminhos que permitem fortalecer a posição da empresa em relação à de seus concorrentes:

- 1- descobrir os fatores básicos para o êxito naquele ramo ou atividade, e depois concentrar recursos na área em que a organização veja a oportunidade de conquistar a mais expressiva vantagem estratégica sobre suas concorrentes;
- 2- em meio às condições gerais da concorrência conseguir certa vantagem explorando as diferenças que apareçam;
- 3- se a principal concorrente da organização estiver bem estabelecida em um setor estagnado, de baixo crescimento, será difícil desalojá-la. Por vezes, a única saída será recorrer a uma estratégia não-convencional que vise a subverter os fatores básicos para o êxito em cima dos quais aquela concorrente tenha conseguido sua vantagem;
- 4- as inovações podem referir-se à abertura de novos mercados ou à criação de novos produtos.

A principal preocupação de cada um desses quatro métodos, é evitar fazer a mesma coisa e no mesmo campo de batalha que faz a concorrência.

2.1.2.3 Luciano Coutinho e João Carlos Ferraz

Coutinho e Ferraz (1995), também contribuem para os estudos da estratégia sob um enfoque que se enquadra na estratégia de posicionamento abordada por Michael Porter, porém, sob uma ótica mais dinâmica das organizações ao discutirem sobre a competitividade da Indústria Brasileira.

A eles, parece adequada a noção de competitividade sistêmica como modo de expressar que o desempenho empresarial depende e é, também resultado de fatores situados fora do âmbito das empresas. Envolve ainda, a estrutura industrial da qual fazem parte, como a ordenação macroeconômica, as infra-estruturas, o sistema político-institucional e as características sócio-econômicas dos mercados nacionais. Todos esses, são específicos a cada contexto nacional e devem ser explicitamente considerados nas ações públicas ou privadas de indução de competitividade.

Embora parte dos especialistas, ainda vejam a competitividade relacionada com o desempenho no mercado, ou à eficiência técnica dos processos produtivos adotados pela firma, para Coutinho e Ferraz (1995) ambos os enfoques, no entanto, são muito restritivos, pois abordam o tema de modo estático, permitindo apenas o exame de como os indicadores se comportaram até um determinado momento. Dinamicamente, tanto desempenho quanto eficiência, são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao ambiente econômico em que estão inseridas. Nessa visão dinâmica, Coutinho e Ferraz (1995) argumentam que a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

O sucesso competitivo passa assim, a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas. E, nesse processo, cada produtor se esforça por obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais, como por exemplo, custo, preço mais baixo, melhor qualidade, menor *lead-time* e maior habilidade de servir à clientela. Para Coutinho e Ferraz (1995), qualquer que seja a fonte, as vantagens competitivas usualmente requerem tempo para serem alcançadas. Esta característica é particularmente aplicável às vantagens associadas à inovação e, portanto, a análise de competitividade deve levar em conta a cumulatividade das vantagens competitivas adquiridas pelas empresas. Também é necessário que a empresa detenha capacidade para implementar a estratégia, sendo esta fundada não somente na capacitação técnica, mas também no desempenho passado da firma. Este se traduz em capacidade financeira, relações com fornecedores e usuários, imagem conquistada, diferenciação de seus produtos e grau de concentração do mercado.

Nesse contexto, os autores ainda caracterizam como determinantes da competitividade, os fatores internos à empresa, fatores estruturais e fatores sistêmicos. Os fatores internos são compreendidos pelos estoques de recursos acumulados pela empresa, as vantagens competitivas que possuem e a sua capacidade de ampliá-las. Pode-se citar, entre outros, a capacitação tecnológica e produtiva; a qualidade e a produtividade dos recursos humanos; o conhecimento do mercado e a capacidade de se adequar às suas especificidades; a qualidade e a amplitude de serviços pós-venda; as relações privilegiadas com usuários e fornecedores.

Os fatores estruturais são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob a sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente. Integram esse grupo as características dos mercados consumidores, a configuração da indústria em que a empresa atua e a concorrência. Os fatores sistêmicos da competitividade, são aqueles que constituem externalidades *stricto sensu* para a empresa produtiva. Também afetam, as características do ambiente competitivo e podem ter importância nas vantagens competitivas que firmas de um país têm ou deixam de ter ante as suas rivais no mercado internacional. Podem ser de natureza macroeconômica, político-institucionais, regulatórios, infra-estruturais, sociais, referentes à dimensão regional e internacional.

As considerações expostas indicam que, para avaliar a **capacidade de formular e implementar estratégias**, é fundamental verificar em que se baseia essa capacidade. Isso significa identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo – sejam internos à própria firma, ao setor ou sistêmicos, verificar a sua importância setorial no presente e o que se pode esperar no futuro próximo e avaliar o potencial das firmas do país com relações a eles. Alcança-se, assim, uma abordagem dinâmica do desempenho competitivo da empresa, integrada ao exame de seus fatores determinantes.

2.1.2.4 C. K. Prahalad e Gamel Hamel

C. K. Prahalad e Gamel Hamel, segundo Mintzberg *et al.* (2000), são importantes participantes da escola do aprendizado, onde as grandes mudanças

estratégicas não se originam em processos formais de planejamento, muito menos na ação direta da alta gerência; elas vêm da consistência ao longo do tempo, de pequenas ações e decisões de várias pessoas nos mais diversos níveis hierárquicos.

Prahalad e Hamel (1995), defendem uma visão de estratégia em que reconhecem que uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro. Não sendo suficiente para os autores, colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes, o desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos paradores dos mercados de amanhã. É preciso mais que um planejamento incrementalista, é preciso uma arquitetura estratégica que elabore a planta para construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros.

Para os autores, a estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos. As empresas não competem apenas dentro das fronteiras dos setores existentes, mas competem para criar a estrutura dos setores futuros. Essa visão de estratégia, reconhece que a competição pela liderança das competências essenciais⁴ precede a competição pela liderança de produtos e concebe a corporação como um portfólio de competências, bem como um portfólio de empresas. As falhas de produto muitas vezes são inevitáveis, mas proporcionam a oportunidade de aprender mais sobre onde pode estar exatamente a origem das futuras demandas.

Nesse contexto, Prahalad e Hamel (1995) identificam a arquitetura estratégica como sendo basicamente uma planta de alto nível do emprego das novas funcionalidades, que contemplaria aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e a reconfiguração da interface com os clientes. A arquitetura estratégica não é um plano detalhado. Identifica as principais capacidades a serem construídas, mas não especifica exatamente como elas devem ser construídas.

Prahalad e Hamel (1995), ainda descrevem que uma arquitetura estratégica define **o que precisamos fazer certo agora** para interceptar o futuro. Uma arquitetura estratégica é o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o

⁴ O conceito de competências essenciais será tratado no **item 2.2.3**.

curto prazo e o longo prazo. Mostra à organização que competências ela precisa começar a desenvolver agora, que novos grupos de clientes precisam começar e entender agora, que novos canais deveriam estar explorando agora para interceptar o futuro. A pergunta feita pela arquitetura estratégica não é o que precisamos fazer para maximizar nosso faturamento ou fatia de mercado de um produto existente, mas sim, o que precisamos fazer hoje, em termos de aquisição de competências, para nos prepararmos para capturar uma fatia significativa do faturamento futuro em uma arena de oportunidades emergentes.

A arquitetura estratégica é o mapa, mas qual é o combustível? A energia emocional e intelectual dos funcionários é que proporciona o combustível para a viagem. Segundo Prahalad e Hamel (1995), é a intenção estratégica, o ponto crucial da arquitetura estratégica. Uma arquitetura estratégica pode apontar o caminho para o futuro, mas só a intenção estratégica ambiciosa e estimulante oferece a energia emocional e intelectual para a jornada.

Como a essência destilada da arquitetura estratégica de uma empresa, a intenção estratégica segundo Prahalad e Hamel (1995), também implica em um ponto de vista específico sobre o mercado ou a posição competitiva à longo prazo que uma empresa espera desenvolver nos próximos dez anos, mais ou menos. Portanto, transmite uma **noção de direção**. A intenção estratégica é diferenciada, implica em um ponto de vista competitivamente único sobre o futuro. Transmite aos funcionários a promessa de explorar novos territórios competitivos, portanto, transmite uma **noção de descoberta**. A intenção estratégica tem uma fronteira emocional, é um objetivo que os funcionários percebem como sendo inerentemente válido, e portanto, implica em uma **noção de destino**. Direção, descoberta e destino, são esses os atributos da intenção estratégica.

Segundo Prahalad e Hamel (1995), a intenção estratégica precisa ser personalizada para cada funcionário. A primeira tarefa na personalização da intenção estratégica é definir desafios empresariais que concentrem a atenção de todos na próxima vantagem ou recurso-chave a ser desenvolvido. A natureza exata desses desafios será determinada pela arquitetura estratégica da empresa. Os desafios empresariais são os meios operacionais para se organizar a aquisição de novas vantagens competitivas. Identificando o ponto de enfoque do desenvolvimento de recursos a curto e médio prazo. Os desafios são a forma de alocar a energia emocional e intelectual, energia que flui do entusiasmo para a intenção estratégica

da empresa. A tarefa de focalizar a energia emocional e intelectual é tão importante para a alta gerência quanto a alocação do capital financeiro.

Na ausência de desafios nitidamente definidos, os funcionários ficam mais ou menos impotentes para contribuir para a competitividade. Como indivíduos, eles podem trabalhar com afinco, entretanto, não se constroem vantagens sem um esforço disseminado e sustentado. Da mesma forma, sem *benchmarks* externos é muito fácil para os funcionários acreditarem que é a alta gerência e não a realidade competitiva que está aplicando a pressão pela melhoria.

2.1.2.5 Peter Drucker

Para Drucker (1999), toda organização opera sobre um conjunto de hipóteses a respeito de qual é seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam. A estratégia converte essa teoria em desempenho, ou seja, capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista.

Peter Drucker se baseia em cinco fenômenos que podem ser considerados certezas. Entretanto, são diferentes de qualquer coisa levada em conta pelas presentes estratégias, acima de tudo, não são essencialmente econômicas, mas sim sociais e políticos. São eles:

- taxa de natalidade em queda no mundo desenvolvido: a queda na taxa de natalidade tem grandes implicações políticas e sociais, mas também certamente terá enormes implicações econômicas e nos negócios – e algumas delas já podem ser exploradas e testadas. Qualquer comprometimento de recursos presentes para expectativas futuras – e isto é o que significa estratégia – precisa começar com demografia e queda na taxa de natalidade no mundo desenvolvido. De todos os acontecimentos, este é o mais espetacular, inesperado e sem precedente algum;

- mudança na distribuição da renda disponível: as instituições – empresas ou não – terão de aprender a basear sua estratégia no conhecimento e na adaptação às tendências na distribuição da renda disponível e a quaisquer alterações nessa distribuição. E elas irão precisar tanto de informações quantitativas quanto de análise qualitativa;
- definição de desempenho: teremos de aprender a desenvolver novos conceitos do significado de **desempenho** numa empresa, novas medidas e assim por diante. Ao mesmo tempo, porém, o desempenho terá que ser definido em termos não-financeiros, para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e gere **compromisso** por parte deles. E esse é um retorno não-financeiro, um **valor**. A estratégia terá, cada vez mais, que ser baseada em novas definições de desempenho;
- competitividade global: todas as instituições devem fazer da competitividade global uma meta estratégica. Nenhuma delas, seja uma empresa, universidade ou um hospital, pode esperar sobreviver e menos ainda ter sucesso, a menos que esteja à altura dos padrões fixados pelos líderes em seu campo, em qualquer parte do mundo;
- crescente incongruência entre globalização econômica e estilhaçamento político: temos três esferas superpostas. Existe uma verdadeira economia global de dinheiro e informação. Há economias regionais, nas quais os bens circulam livremente e os impedimentos ao movimento de serviços e pessoas estão sendo reduzidos, porém, não eliminados. E existem cada vez mais realidades nacionais e locais que são econômicas, mas acima de tudo políticas, sendo que as três estão crescendo rapidamente. Tanto as empresas como as outras instituições, como as universidades, não têm escolha e elas precisam viver e demonstrar desempenho em todas as esferas ao mesmo tempo.

2.1.2.6 Michael Hammer

Michael Hammer (1997) desenvolve os estudos sobre estratégia focado nos processos. O autor revoluciona a forma como as organizações definem a si mesmas e desenvolvem estratégias para o crescimento e o sucesso futuros. Embora concorde com C. K. Prahalad e Gamel Hamel quando dizem que as estratégias para o futuro devem considerar o que a empresa já faz bem, ele redefine o conceito de **o que uma empresa faz**, transformando-o nos processos que a empresa realiza, e não os bens e serviços que produz.

Através do foco nos processos e da definição de uma empresa com base em como ela funciona, a perspectiva orientada para processos leva às estratégias não apenas a questão “**O que devemos fazer?**”, mas também, “**Podemos fazê-lo?**”. Segundo Hammer (1997), existem muitas formas através das quais as empresas podem elaborar estratégias baseadas em seus processos. A lista a seguir identifica seis dessas abordagens que podem ser empregadas individualmente ou em várias combinações. Os riscos e as recompensas potenciais dessas abordagens aumentam à medida em que você percorre a lista.

- Intensificação: melhorar os processos para melhor servir os clientes.
- Extensão: usar processos fortes para entrar em novos mercados.
- Ampliação: expandir processos para fornecer serviços adicionais aos clientes atuais.
- Conversão: selecionar um processo que você executa bem e executá-lo como um serviço para outras empresas.
- Inovação: utilizar processos que você executa bem para criar e oferecer diferentes bens ou serviços.
- Diversificação: criar novos processos para oferecer novos bens ou serviços.

2.1.2.7 Henry Mintzberg

Mintzberg *et al.* (2000), fazendo uma análise quanto aos vários estudos e conceitos sobre estratégia realizados pelos mais variados autores, descrevem sobre 5 definições para estratégia:

- a) estratégia como plano: planos para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização, podendo apontar H. I. Ansoff nos anos 60 como um dos autores que contribuíram para os estudos;
- b) estratégia como padrão de comportamento: consistência em comportamento ao longo do tempo, com destaque para C. K. Prahalad e Gamel Hamel nos estudos sobre aprendizagem e competências para a formação das estratégias;
- c) estratégia como posição: a localização de determinados produtos em determinados mercados, tendo em Michael Porter um dos autores de maior destaque;
- d) estratégia como perspectiva: a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;
- e) estratégia como truque: uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Segundo Mintzberg *et al.* (2000), a estratégia como plano tem um **olhar** para frente, sendo uma estratégia pretendida. Já a estratégia como padrão tem um **olhar** para o passado, sendo uma estratégia realizada. As estratégias plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas, as não realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas. Existe ainda um terceiro caso, chamado estratégia emergente, na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido, porém foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão.

A prática tem mostrado que poucas estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. De acordo com

Mintzberg *et al.* (2000), uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero, sendo uma mistura das duas, ou seja, exercer controle fomentando o aprendizado algo mais adequado. Por exemplo, uma estratégia **guarda-chuva** significa que as linhas gerais são deliberadas, ao passo que os detalhes são deixados para emergir no percurso. Assim, as estratégias emergentes não são necessariamente más, e as estratégias deliberadas, boas. Os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente a capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados.

A estratégia de posição tem um olhar para baixo, para o ponto “X” que marca o ponto em que o produto encontra o cliente – bem como para fora – para o mercado. A estratégia como perspectiva olha para dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas – mas também para cima – para a grande visão da empresa.

2.1.3 Conceituando o planejamento estratégico

Até os anos 80, os estudos sobre estratégia circundaram sobre o planejamento estratégico. As consultorias e ferramentas estratégicas que se apresentaram até então, influenciadas também pela prática nas organizações em trabalharem com o planejamento de longo prazo, desde a década de 50 trouxeram um enfoque mais técnico.

Segundo Oliveira (1998), o propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionem uma situação viável para avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos organizacionais previamente estabelecidos, que facilitarão na tomada de decisão futura, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dessa forma, o planejamento estratégico contínuo, tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório, e conseqüentemente a provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos da organização.

Policastro (2000) considera algumas razões para uma empresa desenvolver o planejamento estratégico:

- o avanço tecnológico e as rápidas transformações no mercado tornaram mais complexa a gestão das empresas. O planejamento estratégico pode ajudar o empresário a prever e reagir rapidamente às mudanças mercadológicas, a aproveitar as oportunidades, assim como identificar áreas de negócios promissoras;
- apenas o controle financeiro, não é suficiente para garantir o sucesso da empresa nos negócios. Complementando o orçamento, o planejamento estratégico indica a direção futura da empresa através dos objetivos de longo prazo;
- a empresa utiliza o planejamento estratégico para envolver os funcionários em todas suas áreas de atividade, disseminando os objetivos por toda a organização;
- a empresa pode utilizar o planejamento estratégico para apresentar seu negócio a acionistas e credores;
- o planejamento estratégico poderá ser útil no relacionamento com fornecedores, anunciantes, procuradores, auditores, contadores, investidores e consultores.

2.1.4 Concepções acerca da estratégia e do planejamento estratégico

Com a intensificação dos estudos estratégicos nos anos 80, por autores como Michael Porter, Gamel Hamel, C. K. Prahalad e Henry Mintzberg, o planejamento estratégico passou a receber algumas reanálises e críticas na forma como estava sendo praticado.

Mintzberg (1994, p.107), aponta que da maneira como vem sendo praticado, tem-se na verdade uma **programação estratégica**, por meio da

articulação e elaboração de estratégias ou visões que já existem. O autor ainda é mais enfático quando diz:

Quando as organizações entenderem a diferença entre planejamento e pensamento estratégico, elas poderão voltar ao que deveria ser o processo de formulação de uma estratégia: capturar o que os administradores apreendem de todas as fontes (tanto os *insights* de suas experiências pessoais quanto aos números colhidos de pesquisas) e sintetizar o aprendizado numa visão de direção que o negócio deveria perseguir (tradução nossa).

Para o autor, de maneira mais intensa do que em décadas anteriores à de 80, em que prevaleciam os planejamentos estratégicos, os estudos atuais sobre estratégia têm questionado a formulação de estratégias que precisam funcionar além de esquemas, encorajando a aprendizagem informal que produz novas perspectivas e novas combinações.

Segundo Mintzberg (1994), o planejamento formal falha porque tem promovido estratégias que são extrapoladas do passado ou copiadas de outros. O planejamento estratégico, não apenas nunca deu importância para o pensamento estratégico como de fato freqüentemente o impedia. Uma vez que os administradores entendam isso, Mintzberg demonstra que eles poderão evitar outras custosas desventuras causadas por aplicar técnicas formais, sem julgamento e intuição para a resolução de problemas.

Complementando as exposições de Mintzberg (1994), Prahalad e Hamel (1995) descrevem que é impossível criar um plano detalhado para uma busca competitiva de dez ou quinze anos. O planejamento pressupõe um grau de exatidão (que preços, que canais, onde buscar, que estratégia de *merchandising*, que características de produtos) impossível de se alcançar em um horizonte superior a dois ou três anos. Insistir nessa exatidão antes de embarcar em uma nova direção estratégica é uma receita para a inércia e o incrementalismo.

O planejamento estratégico representa um estilo calculista de administração e não um estilo de comprometimento, o que enfraquece a geração de estratégias que parte de valores como a criatividade e a intuição. Além do estilo calculista do planejamento estratégico, outras limitações são apontadas por Mintzberg (1994):

- **predição:** o mundo ficará imutável enquanto um plano está sendo desenvolvido e assim continua enquanto o plano está sendo implementado;
- **separação:** se o sistema faz o pensamento, então estratégias devem ser separadas das operações, formulação da implementação, pensadores de executores, e assim, estrategistas dos objetos de suas estratégias;
- **formulação:** implica em uma seqüência racional de análise através de procedimentos administrativos para uma eventual ação.

Para Mintzberg (1994), a formulação das estratégias é um processo enormemente complexo, que envolve os mais sofisticados, sutis e às vezes subconscientes elementos do pensamento humano. Portanto, características como a previsibilidade, separação e formulação enfraquecem a formação de estratégias sob os seguintes apontamentos:

- uma estratégia pode ser deliberada, mas também pode ser emergente, significando que um padrão convergente tenha sido formado através das diferentes ações tomadas pela organização num certo tempo;
- os verdadeiros estratégicos não são pessoas que se abstraem dos detalhes diários, são aqueles que ficam imersos neles enquanto são capazes de extrair mensagens estratégicas deles;
- a estratégia como um processo de aprendizagem por meio de experimentos, que funcionam e convergem gradualmente em padrões viáveis que se transformam em estratégias.

Mintzberg (1994), buscando posicionar o papel do planejamento no contexto dos estudos sobre estratégia, descreve que o planejamento pode não gerar estratégias, mas dada uma estratégia viável, pode programá-la, pode fazê-la

operacional. O planejamento é a articulação, a justificação e a elaboração da visão estratégica que o líder da campanha já tem. O planejador deve ser aquela pessoa que saiba recolher na empresa as estratégias emergentes e organizá-las para que possam ser aplicadas.

Mintzberg (1994), ainda descreve sobre os planos, dizendo que estes devem assegurar que todos na organização caminhem para a mesma direção, podendo ser ótimos meios para comunicar intenções estratégicas e controlar a sua execução. Afirma ainda, que os planos também podem ser usados para conseguir tanto suportes tangíveis, quanto morais de pessoas influentes de fora da empresa.

As atribuições conferidas aos administradores e planejadores em meio à geração de estratégias, também foram discutidas por Mintzberg (1994), buscando fortalecer as diferenças e limites entre gerar e planejar estratégia:

- é de responsabilidade dos administradores descobrirem e analisarem as estratégias que emergem sem a intenção ou mesmo conhecimento da alta gerência. Os planejadores devem auxiliar os administradores na descoberta dessas estratégias ou daquelas usadas pelas organizações concorrentes;
- os planejadores devem analisar os dados e assegurar que os administradores os levem em consideração no processo de formulação de estratégias. Alguns dos melhores modelos que os planejadores podem oferecer para os administradores são simplesmente interpretações alternativas do mundo;
- quando agem como catalisadores, os planejadores não entram na **caixa preta** da formulação de estratégias; eles asseguram que esta formulação é feita por administradores. Eles encorajam os administradores a pensar sobre o futuro de maneira criativa. Para fazer seu trabalho, eles devem usar táticas de choque, como levantar questões difíceis e desafiar suposições convencionais.

Após três décadas de experiência com planejamento estratégico, Mintzberg (1994) acrescenta sobre a necessidade de afrouxar o processo de formulação de estratégias ao invés de tentar restringi-lo através de formalizações

arbitrárias. Pois a história do planejamento estratégico ensina não apenas sobre as técnicas formais em si, mas também sobre como as organizações funcionam e como os administradores enfrentam este funcionamento.

Na seqüência, o **Quadro 2** apresenta as principais idéias abordadas sobre estratégia nesse tópico.

	DESCRIÇÃO	
Histórico	<ul style="list-style-type: none"> • Provavelmente a estratégia surgiu como conceito relacionado a operações militares; • No final da década de 50 aparece o conceito de estratégia aplicada aos negócios; • Anterior a esse período o planejamento de longo prazo, projetando o passado no futuro; • Na década de 60 Alfred Chandler desenvolve estudos sobre estratégia em que planos são formados para atender ao futuro da empresa; • Até meados da década de 70 a atenção gerencial eram as questões internas das empresas, já que o ambiente era de baixa turbulência, ficando os conceitos sobre estratégia em segundo plano; • Na década de 80, M. Porter introduz trabalhos sobre estratégia que finalmente se consolidam como função administrativa. 	
Concepções teóricas sobre estratégia	Michael Porter	<ul style="list-style-type: none"> • Análise do ambiente externo para identificar a posição estratégica mais favorável; • Os elementos internos se adaptam; • Eficácia operacional como o desempenho das atividades melhor do que os rivais;
	Kenichi Ohmae	<ul style="list-style-type: none"> • Segue a linha de estudos de Michael Porter; • A estratégia busca a vantagem sobre a concorrência;
	Luciano Coutinho e João C. Ferraz	<ul style="list-style-type: none"> • Seguem a linha de Michael Porter, porém sob uma linha de pesquisa mais dinâmica, envolvendo os fatores internos à empresa, fatores estruturais e fatores sistêmicos;
	C. K. Prahalad e Gamel Hamel	<ul style="list-style-type: none"> • As mudanças estratégicas não se originam em processos formais de planejamento e nem da alta direção, mas das pequenas ações e decisões de várias pessoas nos diversos níveis hierárquicos;
	Peter Drucker	<ul style="list-style-type: none"> • Considera cinco fenômenos de ordem social e político, e que não são essencialmente econômicos para se pensar em estratégia: taxa de natalidade em queda, mudança na distribuição de renda, definição de desempenho, competitividade global e incongruência entre globalização econômica e estilhaçamento político;
	Michael Hammer	<ul style="list-style-type: none"> • O foco está nos processos que a empresa realiza e não nos bens e serviços que produz;

	Henry Mintzberg	<ul style="list-style-type: none"> • Faz uma análise sobre vários estudos realizados por diversos autores, caracterizando cinco tipos de estratégias: estratégia como plano; estratégia como padrão de comportamento; estratégia como posição; estratégia como perspectiva e estratégia como truque. Para o autor estratégia se caracteriza como a captura do que os administradores apreendem de todas as fontes (<i>insights</i> de experiências e números colhidos de pesquisas) e sintetizam o aprendizado numa visão de direção que o negócio deveria perseguir;
Planejamento estratégico e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • O planejamento estratégico tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, a provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos da organização; • Segundo Mintzberg (1994), o planejamento formal falha porque tem promovido estratégias que são extrapoladas do passado ou copiadas de outros; • Outras limitações: predição, separação e formulação; • Para Mintzberg (1994), o planejamento pode não gerar estratégias, mas dada uma estratégia viável, ele pode programá-la, pode fazê-la operacional; • Prahalad e Hamel (1995), o planejamento pressupõe um grau de exatidão impossível de ser alcançado em um horizonte superior a dois ou três anos. 	

Fonte: Autor

Quadro 2 – Resumo sobre estratégia

2.2 COMPETÊNCIAS: ASPECTOS E CONCEITOS

Tendo o senso comum como uma das origens, o termo competência vem sendo utilizado para designar uma pessoa qualificada na realização de alguma tarefa. Principalmente entre as organizações, se busca por funcionários competentes objetivando a conformidade na execução das tarefas. Entretanto, não só a busca pelas competências individuais, mas também as organizacionais tem sido foco de estudos sobre estratégias e competências. Sendo que as competências organizacionais caracterizam-se por um conjunto de competências que é próprio de cada organização e que tem origem na gênese e no processo de desenvolvimento, estando concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos.

Até os anos 80, os estudos sobre competência mantinham um distanciamento dos estudos estratégicos. Os estudos se faziam sobre as competências individuais e organizacionais, porém em um papel de apoio à gestão das organizações. Nos anos 80, segundo Cyrino e Vasconcelos (2000), surge de forma alternativa à teoria do posicionamento dada por Michael Porter, uma teoria desenvolvida por Prahalad e Hamel (1990) em que as organizações se apresentam como um conjunto de competências e capacidades, sendo estas primariamente as responsáveis pela vantagem competitiva. A partir de então, os estudos sobre competência passaram a ter não só as contribuições dos estudos sobre recursos humanos, mas também dos estudos sobre estratégia.

Após esse breve comentário sobre a evolução dos estudos sobre competências no contexto da estratégia, a seguir será realizada uma revisão literária sobre alguns autores e suas concepções a respeito das definições do termo competência, bem como sobre competências individuais e organizacionais.

2.2.1 A evolução do termo competência

O termo competência tem sido definido sob óticas diversas pelos autores, devido a sua aplicação e utilização em variadas áreas.

Para Schemes (2002), quando se efetua a busca do significado da palavra competência, encontra-se nos dicionários uma vasta definição, todas convergindo para a idéia de capacidade e aptidão. Concordando com tal afirmação, Harb (2005) afirma que a palavra competência freqüentemente é utilizada na língua portuguesa para designar aptidão, habilidade, saber, conhecimento e idoneidade.

McLagan (1997), afirma que no mundo do trabalho a palavra competência denota vários sentidos, alguns característicos ao indivíduo, ou seja, conhecimentos, habilidades, atitudes (variáveis de *input*). E outros à tarefa (variáveis de *output*), ou seja, o resultado produzido a partir da aplicação das competências do indivíduo. Tal afirmação, vem de encontro com o que King *et al.* (2002) comenta quando da análise a Barney (1991), afirmando que as competências compreendem a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais.

Fleury e Fleury (2001), traz uma interpretação diferente quando descreve que competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos de posse do indivíduo, nem está concentrada e implícita na tarefa. Concordando com Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001) afirma que a competência constitui a inteligência prática de situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam de forma mais intensa, ao passo que aumenta a complexidade das situações.

Ainda que os conceitos sobre competências individuais no trabalho sejam divergentes entre alguns autores, a interação necessária entre as competências das pessoas e a disponibilidade de recursos da organização, demonstra ser predominante, dando origem à sustentação das competências organizacionais, que por sua vez passam a ser mais um enfoque de estudos sobre competências. Dentre as discussões dos conceitos sobre competências individuais e organizacionais, Ruas (2001) apresenta três níveis de competências nas organizações se constituindo em uma opção de estudo:

- dimensão essencial de competências;
- dimensão das competências funcionais relativas às competências necessárias ao desempenho das áreas vitais da organização;
- dimensão das competências individuais.

O quadro abaixo apresenta de forma resumida as dimensões das competências nas organizações proposta pelo autor:

Dimensões das Competências	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais⁵	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vendas, produção, etc).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Fonte: Ruas (2001)

Quadro 3 – Dimensões das competências

Definido o conceito sobre competências e a inter-relação entre competências organizacionais e individuais, busca-se a partir de agora aprofundar-se nas distinções entre elas, comentando sobre suas principais características.

⁵ No modelo apresentado por Ruas (2001), as competências funcionais se aproximam das competências organizacionais sob a definição de autores como Prahalad e Hamel (1990) e Mills *et al.* (2002), das competências básicas para o conceito de Nissembaum (2000) e das competências habilitadoras de Leonard-Barton (1995).

2.2.2 As competências individuais

Para Ruas *et al.* (2004), as mudanças ocorridas no ambiente de negócios e a constante necessidade da área de gestão de pessoas, em adaptar-se às mudanças estruturais na organização do trabalho (flexibilidade, multifuncionalidade, mudanças na natureza do trabalho, etc.), têm forçado a adoção do conceito de competências pelas organizações. Este conceito foca predominantemente o desempenho, a mobilização contextualizada e a contribuição do trabalho direcionado à estratégia da empresa, constituindo-se em um importante instrumento de referência na mediação de diferentes responsabilidades e contribuições a nível individual na organização, apresentando-se ainda, como nova referência para o tratamento e gestão do trabalhador compatível com o novo ambiente que se apresenta (RUAS *et al.*, 2004).

Segundo Fleury e Fleury (2001), as competências individuais devem agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, para tanto, destaca características como: agir com responsabilidade, ter mobilização, buscar a integração, transferir conhecimento e habilidade.

Os autores apresentam algumas definições quanto às competências do profissional (**Quadro 4**).

Fleury e Fleury (2001, p. 19) apresentam o conceito de competência individual a partir da evolução do conceito de qualificação analisado por Zarifian (1994):

A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Já o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso [...] A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelos indivíduos, nem se encontra encapsulada na tarefa.

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento do outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Quadro 4 – Competências do profissional

Desta forma, Fleury e Fleury (2001) consideram que o trabalho já não é mais um conjunto de tarefas relacionadas ao cargo em questão, mas está intimamente ligado às competências que o indivíduo desenvolve e utiliza na execução de sua atividade profissional, que cada vez mais se torna **mutável** e **complexa**. Tal complexidade de situações, segundo os autores, faz com que o imprevisto seja cada vez mais cotidiano e rotineiro.

Le Boterf (1994) também traz importantes contribuições aos estudos sobre competência, a posicionando como o resultado do cruzamento de três eixos: a formação da pessoa – sua biografia e socialização -, sua formação educacional e sua experiência profissional.

Le Boterf (1995) apresenta ainda, o que chama de **recursos de competências**, considerando que é a partir da mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades, numa situação específica em que são apresentados recursos e restrições próprias, sendo que, é através desse conjunto que o indivíduo

efetivamente apresenta as competências necessárias. Segundo o autor, sua classificação apresenta-se da seguinte forma:

- **conhecimentos:** gerais e teóricos, operacionais e acerca do ambiente;
- **habilidades:** operacional, experiência, relacional cognitivo;
- **atitudes:** atributos pessoais e relacionais;
- **recursos fisiológicos:** energia, disposição, e;
- **recursos do ambiente:** sistemas de informação, banco de dados.

Quando analisado o conceito de competência em nível individual, segundo Ubeda (2003), verifica-se que as habilidades, potencialidades e atitudes do indivíduo são influenciadas pelas competências da organização. Para Fischer (2001) é predominante uma íntima relação entre essas duas competências (individual e organizacional). Para tanto, quando do estabelecimento das competências individuais, deve-se vincular a reflexão sobre as competências do nível superior, visto que existe uma influência mútua sobre elas (FISCHER, 2001).

Essa percepção também é partilhada por Dutra (2001). Para o autor, organizações e pessoas formam um par único, possibilitando um processo de troca de competências contínuas. A organização efetua a transferência do seu patrimônio para as pessoas, possibilitando a agregação de novas competências para enfrentar novas situações profissionais, dentro ou fora da organização. Por outro lado, as pessoas quando desenvolvem essas novas competências, realizam a transferência do seu aprendizado para a organização, possibilitando com isso encarar novos desafios impostos no seu dia-a-dia.

Zarifian (2001), apresenta o que ele chama de **automobilização das competências**, que diz respeito à competência profissional e motivação do indivíduo, que neste momento, vem de encontro com o conceito de entrega apresentado por Dutra (2001), Ubeda (2003) e Fleury e Fleury (2004). Zarifian (2001) relata que a mobilização das competências individuais não pode ser imposta ou prescrita. Não é possível obrigar um indivíduo a exercer as competências requeridas, nem mesmo que apresente um aumento no nível de competências. À organização, é resguardado o direito de requerer as competências necessárias,

criando condições favoráveis a seu desenvolvimento, validando-as. Mesmo assim, “[...] as competências só são utilizadas e se desenvolvem como consequência de uma automobiliação do indivíduo” (ZARIFIAN, 2001, p.121).

Dessa forma, segundo Zarifian (2001), para que ocorra o conceito da entrega, é necessário que o indivíduo se sinta motivado para a otimização das competências. Nesse momento, segundo o autor, a organização tem como uma das suas maiores responsabilidades, fazer com que os indivíduos queiram desenvolver suas competências, implicando por parte do indivíduo, em superar os seguintes aspectos:

- medo do desemprego;
- dúvida quanto às suas próprias competências;
- o receio de fracassar em estágios de formação, ou nas novas responsabilidades que lhes são confiadas.

Zarifian (2001, p.122), ainda afirma que para a organização obter êxito nesse processo, ela deve concomitantemente:

[...] - dar garantias, no que puder. Se não pode garantir o nível de emprego, pode afiançar a política que segue para assegurar sua sobrevivência e garantir meios referentes à ajuda a ser dada a cada indivíduo para seus projetos ou perspectivas profissionais (em especial por meio de modalidades de acesso à formação e às atividades profissionais); - apoiar cada indivíduo no aproveitamento de suas capacidades de aprendizagem e nos desenvolvimentos a dar a elas, para aumentar a confiança que ele pode ter em si mesmo.

Neste momento, Zarifian (2001) faz menção à capacidade de aprendizagem individual, que segundo Fleury e Fleury (2001), é um dos requisitos para o desenvolvimento das competências organizacionais, visto que esta percorre os níveis; individual, funcional e organizacional.

Como se pode perceber são várias as conceituações de competências individuais. Para Brandão e Bruno-Faria (2002) isso é característico a um contexto de fragmentação conceitual.

2.2.3 As competências organizacionais e as essenciais

Entre os estudos sobre as competências organizacionais, o conceito de competência essencial se faz presente, inclusive trazendo dúvidas ao se fazer a leitura entre autores como Fleury e Fleury, Prahalad e Hamel e Ruas. De certa forma a dúvida sobre o que é estratégico, se as competências organizacionais ou essenciais advém dos multiconceitos apresentados pelos autores. Na seqüência, vários estudos sobre competências sob um enfoque organizacional farão distinção entre as competências organizacionais e essenciais.

Silveira (2004) utiliza o termo, competência organizacional, definindo-o como sendo a capacidade de executar um processo de forma a atender às necessidades a ele relacionadas. Nesse momento, o autor relata que processos envolvem tanto pessoas como recursos diversos e conseguinte identifica dois componentes distintos na competência: o humano e o estrutural. Concordando com Fleury e Fleury (2001) o autor desdobra a competência humana (ou individual) em conhecimentos, habilidades e atitudes, já a competência estrutural engloba equipamentos, materiais e infra-estrutura, como demonstrado na **Figura 1**.



Fonte: Silveira (2004)

Figura 1 – Competência organizacional e suas dimensões

Silveira (2004), apresenta o conceito de competência organizacional não sob um enfoque estratégico, mas sim visando o bom desempenho da organização nos processos estabelecidos e que por sua vez contribui para os objetivos estratégicos. Também Vasconcelos (2004), apresenta a competência organizacional como sendo o conjunto de experiências profissionais, valências e heurísticas dos recursos humanos tanto na perspectiva do indivíduo, como também na perspectiva do grupo e da organização visando o desempenho desejado.

Sobre as competências essenciais, Prahalad e Hamel (1995) as definem como sendo um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa, oferecer um determinado benefício aos clientes. Pelo menos três testes podem ser aplicados para a identificação de competências essenciais em uma empresa:

- a) uma competência essencial deve prover acesso potencial a uma ampla variedade de mercados (capacidade de expansão);
- b) uma competência essencial deve ser uma contribuição significativa para os benefícios percebidos dos clientes do produto final (valor percebido);
- c) uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes (diferenciação entre concorrentes).

Esta última característica mencionada por Prahalad e Hamel (1990), remete ao conhecimento tácito. Segundo o autor, quando o conhecimento é coletivo e enraizado em práticas de trabalho pode se tornar altamente inimitável. Essa característica unida a criação de valor para a organização, será a base das competências essenciais, pois não podem ser negociadas ou imitadas facilmente.

Colaborando com este pensamento Day (1997), afirma que as competências essenciais tornam-se obscuras, dificultando sua visibilidade, pois o conhecimento tácito está disperso ao longo de quatro dimensões:

- a) conhecimento e habilidades acumuladas nos funcionários;
- b) conhecimento embutido nos sistemas técnicos, incluindo software, bancos de dados relacionados e procedimentos formais;
- c) sistemas gerenciais que existem para criar e controlar o conhecimento;
- d) valores e normas que ditam que informações devem ser coletadas, que tipos são mais importantes e como devem ser utilizados.

Prahalad e Hamel (1990), fazem também uma distinção entre competências organizacionais e essenciais. As essenciais como exposto anteriormente, devem atender aos três requisitos comentados. Já as organizacionais, seriam aquelas necessárias a cada função da organização, essas são definidas por Nissembaum (2000) como **competências básicas** e insuficientes para que a organização atinja liderança e vantagem competitiva no mercado.

Mills *et al.* (2002), também contribuem para as distinções conceituais entre competências essenciais e organizacionais, definindo as competências essenciais como competências e atividades mais elevadas em nível corporativo e que são chave para a sobrevivência da empresa além de centrais para sua estratégia e competências organizacionais, como competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negócios da empresa.

Para Prahalad e Hamel (1995), competência essencial é uma competência específica de uma organização que representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades, tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. Portanto, é muito pouco provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe.

Leonard-Barton (1995), define as competências essenciais como sendo aquelas que propiciam à organização uma vantagem competitiva, sendo construídas ao longo do tempo e demonstram dificuldade ao serem imitadas. Leonard-Barton, relata mais duas categorias que se constituem do escopo de análise das competências essenciais: competências habilitadoras e competências suplementares.

- **Competências habilitadoras:** apresentam-se como necessárias, mas não são suficientes para propiciar à empresa *status* diferencial de forma competitiva. Caracterizam-se como sendo as necessárias à competitividade pela organização. Estas são definidas por Hamel e Prahalad (1990) como **competências organizacionais** e por Nissembaum (2000) como **competências básicas**.
- **Competências suplementares:** estas adicionam valor às competências essenciais, mas apresentam como deficiências a possibilidade de serem imitadas.

Segundo Leonard-Barton (1995), para que se chegue ao *status* de essencial, toda competência tem que percorrer o mesmo caminho, que se inicia com as competências suplementares com pouca importância estratégica, passando pelas competências habilitadoras, e finalmente, chega às competências essenciais que estrategicamente são as mais importantes.

Tampoe (1994), atribui mais alguns requisitos, além dos apontados por Prahalad e Hamel (1995), ao definir uma competência essencial:

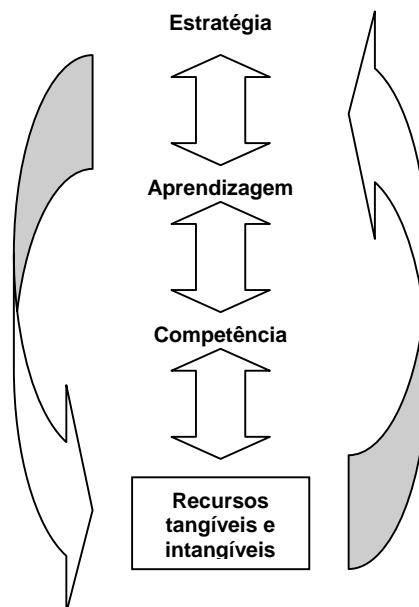
- a) essenciais para a empresa sobreviver no curto e no longo prazo;
- b) invisíveis para os concorrentes;
- c) difíceis de serem imitadas;
- d) únicas na corporação;
- e) compostas por um conjunto de conhecimentos, habilidades, recursos e processos;
- f) capacidades que uma organização pode sustentar ao longo do tempo;
- g) superiores à competência de um indivíduo;
- h) essenciais ao desenvolvimento de produtos essenciais, e eventualmente, a produtos finais;
- i) essenciais para a implementação da visão estratégica da empresa;
- j) essenciais para as tomadas de decisões estratégicas da empresa, como por exemplo, com relação à diversificação, *downsizing*, racionalização, alianças e *joint ventures*;
- k) mercadológica e comercialmente valorizadas;
- l) poucas, em termos de quantidade.

Leonard-Barton (1995), quando da análise às competências essenciais, chama a atenção para o aspecto da **rigidez essencial**, que, segundo o autor, constitui-se na dificuldade de mudanças localizadas na organização e principalmente nas pessoas. Essa rigidez é observável principalmente quando são necessárias alterações nos padrões comportamentais e gerencias, que propiciaram o sucesso do negócio. Dessa forma, torna-se imprescindível que a administração

trabalhe na prospecção e invista no desenvolvimento de novas competências, enquanto as antigas ainda continuam sendo rentáveis.

Segundo Teece *et al.* (1997) as competências essenciais devem ter um caráter dinâmico, o que lhes proporcionariam as condições para as mudanças necessárias à competitividade organizacional. Hitt *et al.* (1998) relata que para ocorrer a dinâmica comentada pelos autores, faz-se necessário um processo de aprendizagem organizacional contínuo e conseqüente refinamento e inovação das competências essenciais.

Constata-se que a competência essencial da organização, conforme Fleury e Oliveira Jr. (2001), torna-se uma ferramenta útil para o entendimento de como os recursos das organizações estão associados ao seu desempenho: formulação e implantação de novas estratégias e conseqüente surgimento de novas competências que, por sua vez influenciam nas novas estratégias, criando assim um círculo de melhoria contínua conforme proposto por Fleury e Fleury (2004).



Fonte: Fleury e Fleury (2004)

Figura 2 – Estratégia e competências essenciais

Goddard (1997) em análise ao conceito de competências essenciais, levanta uma questão importante. Segundo o autor, para todos os diferenciais

externos identificados e que tornam a organização merecedora de destaque, haverá conseqüentemente um conjunto de diferenciais internos que darão sustento aos mesmos. Goddard distingue sete propriedades inerentes às competências essenciais, que em parte, são condizentes às apresentadas pelos autores anteriores:

- a) as competências essenciais são constituídas de conhecimentos tácitos ou experienciais, os quais os competidores não possuem, entretanto, as competências essenciais não são simples produtos, funções ou bens;
- b) as competências essenciais definem o que a companhia faz melhor ou diferente de qualquer outra companhia, e é, portanto, a origem de qualquer sucesso que a empresa consegue, contudo, as competências essenciais são definidas sempre em relação às competências de todas as outras organizações;
- c) as competências essenciais estão internalizadas no *modus operandi* da organização, considerando que a empresa tenha sido preparada para atuar num nível de conhecimento (ou inteligência) superior ao da soma de seus recursos humanos (ênfase da aprendizagem organizacional). Entretanto, as competências essenciais não residem apenas na mente de um pequeno número de grandes talentos da empresa, mas são expressas no comportamento do dia-a-dia de qualquer um da organização;
- d) as competências essenciais são raras, provavelmente limitadas a duas ou três atividades numa mesma cadeia de valor, ou seja, aquelas que são mais críticas para o sucesso futuro da organização, todavia, as competências essenciais não são sinônimos do conjunto de atividades desenvolvidas pelas organizações;
- e) as competências essenciais, são a origem das habilidades da organização para transmitir aos seus clientes um valor agregado excepcional frente aos concorrentes, entretanto, as

- competências essenciais não podem ser confundidas com tecnologias de ponta ou outras definições semelhantes;
- f) as competências essenciais são flexíveis o suficiente para viabilizar a atuação em várias funções do negócio, em várias famílias de produtos e de tecnologias, contudo, as competências essenciais não estão amarradas nos caminhos de negócios já existentes, mas são plataformas e estímulos para o crescimento futuro;
 - g) as competências essenciais permitem definir as raras oportunidades disponíveis em termos de abertura de mercados ou de conhecimentos defasados sobre os quais a empresa seja a única qualificada para preencher, todavia, as competências essenciais podem limitar (estreitar) a visão da organização, em termos de estratégia futura.

Em análise as constatações de Goddard (1997) e Prahalad e Hamel (1995), Schemes (2002) afirma que as competências essenciais apresentam-se restritivas quanto a sua aplicabilidade, devido a apresentarem um conteúdo rígido e criterioso. Ruas (2001), relata que as competências essenciais seriam de fácil constatação em organizações líderes do mercado, o mesmo não seria possível em organizações em que os fatores de liderança não são tão nítidos ou mesmo que não se apresentem como líderes em seus segmentos de atuação.

Considerando a definição de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990) e Ruas (2001) conclui-se que essa definição não é aplicável a todas as organizações, mas sim o conceito de competências organizacionais, básicas ou habilitadoras.

A seguir, o **Quadro 5** apresenta um resumo sobre os tópicos até então abordados sobre competências.

Evolução do termo competência	<ul style="list-style-type: none"> • Barney (1991), além das características individuais como: saber; conhecimento e idoneidade, ainda acrescenta o resultado produzido das competências individuais aplicadas; • Para Fleury e Fleury (2001), a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos de posse do indivíduo, mas na inteligência prática de situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam ao passo em que aumenta a complexidade das situações; <p>Harb (2005), é utilizada para designar aptidão, habilidade, saber, conhecimento e idoneidade.</p>
Competências individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Zarifian (1994), refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso; • Le Boterf (1994), descreve que competência é o resultado de três eixos: a formação da pessoa (sua biografia e socialização); formação educacional e experiência profissional; • Para Fleury e Fleury (2001), as competências individuais devem agregar valor econômico à organização e valor ao indivíduo para tanto destaca características como: agir com responsabilidade, ter mobilização, buscar a integração, transferir o conhecimento e habilidade.
Competências funcionais	<ul style="list-style-type: none"> • As competências funcionais se aproximam das competências organizacionais, básicas e habilitadoras sob o conceito dos seguintes autores: • Para Prahalad e Hamel (1990), as competências funcionais são tidas como aquelas necessárias a cada função da organização e são chamadas de competências organizacionais; • Habilitadoras para Leonard-Barton (1995); • Básicas para Nissebaum (2000) e; • Para Mills et al. (2002), as competências funcionais são tidas como as atividades-chave esperadas de cada unidade de negócio da empresa, tidas como competências organizacionais; • Segundo Ruas (2001), são as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa.
Competências essenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência. • C. K. Prahalad e Gamel Hamel apresenta três testes para identificação de competências essenciais: capacidade de expansão; valor percebido e diferenciação dos concorrentes.

Fonte: Autor

Quadro 5 – Resumo sobre competências

2.3 ASPECTOS INERENTES À RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS E AS COMPETÊNCIAS

Os debates sobre os fatores que determinam a competitividade das empresas têm sido enriquecidos nos últimos anos. Dentre os fatores que contribuem

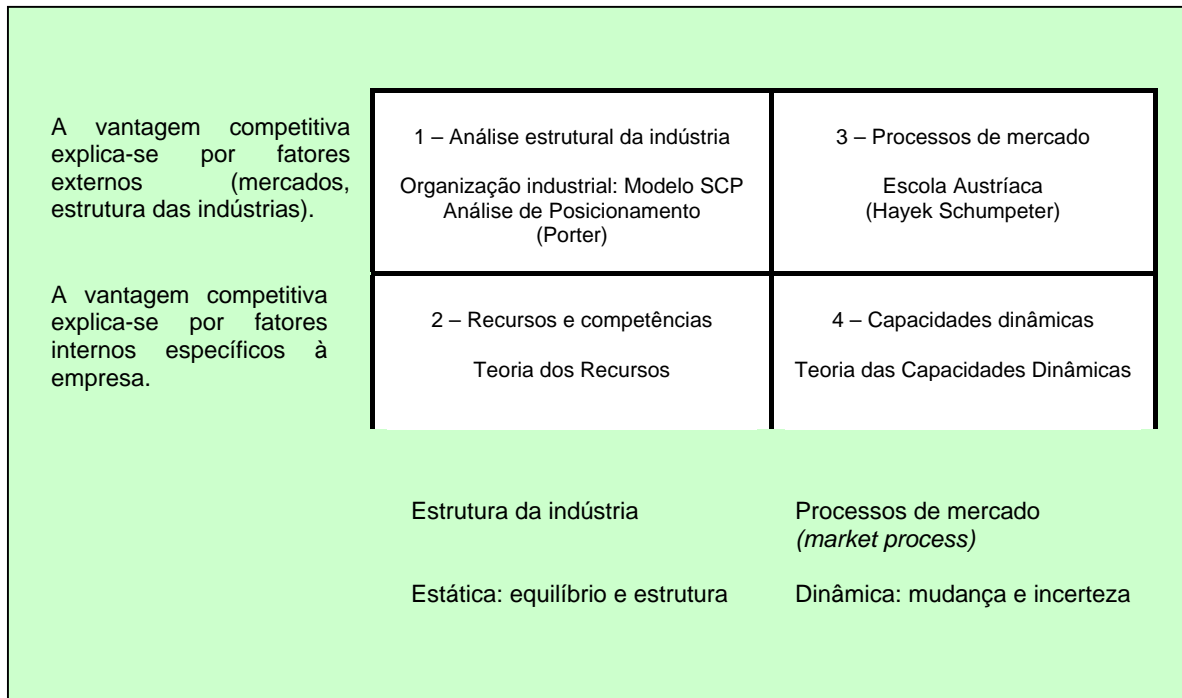
para esse enriquecimento, estão as competências presentes nas organizações, que para algumas abordagens, tornam-se meios à medida que são tidas como sustentação às estratégias, e em outras como elemento estratégico.

Com o objetivo de complementar as discussões teóricas, realizadas até então sobre a relação entre competências e estratégias, este tópico traz um estudo realizado por Cyrino e Vasconcelos (2000), em que a partir da análise de duas dimensões - origem da vantagem competitiva e concorrência – se obteve quatro dimensões explicativas sobre a vantagem competitiva, a partir das quais os autores analisam e criticam a formação das estratégias, bem como a participação dos recursos intra-organizacionais na formação das mesmas.

Conforme **Figura 3**, o primeiro eixo classifica os estudos segundo a origem da vantagem competitiva, em que dois casos são identificados: as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado, e as teorias que consideram a *performance* superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização. A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo as premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática da concorrência fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio.

A Estrutura da Indústria tem como seus pioneiros Edward Mason e Joe Bain que se apoiaram nos trabalhos sobre a indústria, em que um modelo ficou conhecido como análise SCP (*Structure – Conduct – Performance*). Em resumo, o modelo SCP supõe que a *performance* econômica das empresas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as empresas estão inseridas.

Porter (1980), também teve participação relevante nesta corrente, em que a vantagem competitiva é o resultado da capacidade da empresa em realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes ou de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores.



Fonte: Cyrino e Vasconcelos (2000)

Figura 3 – As correntes explicativas da vantagem competitiva

O caráter exógeno e determinante das forças externas em relação à dinâmica interna da empresa, transforma a estratégia em um esforço contínuo de adaptação *ex post*, uma série de conformações sucessivas as forças externas incontroláveis.

Segundo Cyrino e Vasconcelos (2000), Michael Porter articulou o primeiro e provavelmente o mais influente **paradigma** no campo da Estratégia Empresarial, o que explica a importante difusão de suas idéias nos últimos 25 anos. Michael Porter oferece a promessa de uma explicação fundada sobre uma estrutura teórica consistente e empiricamente verificável, capaz de prever o comportamento das empresas em muitos casos reais. Alguns aspectos críticos, no entanto, são perceptíveis. Em primeiro lugar, os processos intra-organizacionais têm um papel secundário nos trabalhos da escola de organização industrial. Sendo a indústria a unidade de análise, a empresa é vista apenas como um conjunto de atividades.

As diferenças, portanto, entre as empresas são reduzidas a diferenças de tamanho e posicionamento, sem maiores considerações sobre o que acontece no interior das fronteiras organizacionais. Fortes premissas da racionalidade econômica, também estão embutidas nessa corrente de

comportamento das empresas. A estratégia é, nessa perspectiva, uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinações entre produtos e mercados (liderança de custos, diferenciação e focalização) e recursos intra-organizacionais, como por exemplo, competências, têm um papel de suporte ao bom andamento às estratégias desenvolvidas entre produtos e mercados, ou podendo dizer uma participação secundária.

Recursos e Competências relacionam-se ao conjunto de idéias que se convencionou chamar de teoria dos recursos e que aparece durante os anos 80 como uma alternativa à posição dominante da organização industrial. A proposição central dessa corrente é que a fonte de vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas empresas e, apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionaram. Portanto, uma participação estratégica de recursos, como competências na formação das estratégias.

A idéia de que as diferenças qualitativas das empresas possam ser atribuídas a recursos específicos, segundo Cyrino e Vasconcelos (2000), representa também, uma ruptura com as teorias focalizadas na estrutura da indústria, representada por autores como Edward Mason, Joe Bain e Michael Porter, que atribuem a diferença entre as empresas a fatores externos como seu posicionamento dentro da indústria. Duas conseqüências importantes derivam desse postulado segundo Collis (1996): primeiramente, para justificar as diferenças de *performance*, os recursos devem ser capazes de gerar produtos ou serviços comercializáveis; segundo, não basta que as empresas tenham recursos distintos, pois segundo Hamel (1995) e Barney (1997), o que diferencia os recursos, na realidade é sua capacidade de gerar valor para os clientes ou a sua capacidade de permitir a implantação de estratégias diferenciadas.

Esse raciocínio segundo Cyrino e Vasconcelos (2000) referenciando Hamel (1994), Sanchez e Heene (1996), leva a uma mudança fundamental da visão sobre a natureza da concorrência, que em lugar de ser uma concorrência entre produtos, passa a ser uma concorrência entre recursos e competências.

O que atrai a atenção dos pesquisadores da teoria dos recursos, segundo Cyrino e Vasconcelos (2000), são os recursos, cuja a oferta não pode ser aumentada à curto prazo. A inelasticidade da oferta desses recursos permite a obtenção de lucros acima da média do mercado, enquanto durar a relativa raridade dos recursos e não existirem outras combinações de recursos capazes de produzir

os mesmos bens ou bens substitutos. Os trabalhos pioneiros de Edith T. Penrose e da escola de *design* estratégico já haviam destacado a importância estratégica dos fatores internos à empresa. Nessa visão, segundo Doz (1996), o papel da empresa não é apenas a alocação de recursos escassos entre finalidades alternativas. Levando em conta a importância dos recursos para a *performance* competitiva, Prahalad e Hamel (1990), apontam que a gestão dos processos de acumulação, coordenação e difusão dos recursos passam a ser a função primordial da administração de empresas.

A teoria dos recursos inverte, assim, o sentido da análise estratégica clássica, fundada em primeiro lugar na primazia do mercado (oportunidades e ameaças na análise *SWOT*), para adotar recursos e competências (forças e fraquezas) como sendo a origem das estratégias bem sucedidas. No entanto, assim como a teoria da estrutura da indústria, um balanço preliminar das contribuições da teoria dos recursos ancoradas na disciplina econômica, mostra certos limites dessa abordagem. Foss (1997), identifica três limites maiores à teoria dos recursos: a) a ênfase na noção de equilíbrio; b) a ênfase em recursos discretos; c) o papel secundário atribuído ao ambiente.

Quanto à ênfase na noção de equilíbrio, segundo Foss (1997), a teoria dos recursos permanece, em geral, muito ligada às idéias neoclássicas de racionalidade, de comportamento econômico e de estabilidade e previsibilidade dos mercados. Um segundo limite aos trabalhos da teoria dos recursos, especialmente àqueles de natureza empírica, segundo Levinthal (1995) e Grant (1991), é o seu foco sobre recursos discretos, utilizando um modo de análise estático e *ex post*. Na maioria das vezes, por razões metodológicas, uma grande parte dos pesquisadores da teoria dos recursos se focaliza na existência ou não de recursos individuais em certas situações e em suas conseqüências em termos de *performance*. Segundo Penrose (1963), essa ênfase em recursos individuais pode, no entanto, revelar-se problemática, pois o caráter específico dos recursos encontra-se freqüentemente na sua configuração, isto é, no arranjo relativo entre vários recursos inter-dependentes.

Finalmente, ao privilegiar a determinação da estratégia **de dentro para fora** (*inside-out*), as abordagens centradas na teoria dos recursos descartam um papel predominante que pode ser atribuído às condições ambientais. Essa posição pode ser considerada um limite à teoria dos recursos.

Processos de Mercado, está relacionado a um importante grupo de contribuições às teorias sobre a vantagem competitiva que se concentra na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência, enfatizando mais os processos de mudança e inovação do que as estruturas das indústrias ou os arranjos estáveis de recursos.

As origens desse movimento remontam aos trabalhos, em Viena, de Carl Menger, um dos fundadores da escola austríaca de economia, que inclui outros economistas importantes como Von Mises, Hayek, Kirzner e Schumpeter. Para essa escola austríaca, mercado, longe de ser caracterizado pelo equilíbrio, é um processo de descoberta interativa que mobiliza informações divergentes e conhecimentos dispersos. As empresas obtêm lucros por meio da descoberta de oportunidades e da mobilização pioneira de recursos operada pelos empreendedores. Esses últimos, motivados pela perspectiva de lucros excepcionais, procuram sempre inovar, gerando novos arranjos econômicos e, conseqüentemente, causando o desequilíbrio do mercado. Tendo em vista que os concorrentes procuram imitar e suplantar os inovadores introduzindo outras inovações, o desequilíbrio do mercado passa a ser um estado permanente, e não um fenômeno transitório.

Segundo Cyrino e Vasconcelos (2000), é nos trabalhos de Schumpeter que o empreendedor adquire sua expressão mais plena. O empreendedor é, segundo esse autor, o responsável pela introdução de inovações capazes de melhor satisfazer as demandas de mercado.

De acordo com Hill e Deeds (1996), a dinâmica competitiva e a descoberta das inovações é que influenciam os níveis de *performance* econômica das empresas. No modelo proposto por esses autores, a estrutura da indústria deve ser vista como o resultado endógeno das diferenças de *performance* das empresas no decorrer do tempo, em vez de ser considerada um fator determinante da *performance* destas últimas.

Modelo das Capacidades Dinâmicas, é um outro grupo de contribuições aos estudos estratégicos que elabora as idéias envolvendo as teorias dos processos de mercado e a teoria dos recursos, tentando formular uma teoria de formação das competências organizacionais em ambientes de alta complexidade e mudança constante.

Segundo Cyrino e Vasconcelos (2000), essa síntese teórica pretende acentuar os aspectos de co-evolução entre ambientes concorrenciais crescentemente complexos e as capacidades e os recursos das empresas.

Para a acumulação e geração de novos recursos dá-se um enfoque privilegiado nos processos organizacionais, permitindo a criação de uma teoria estratégica mais flexível do que as visões economicistas nas quais os recursos são vistos como elementos estáveis, identificados *ex post*. Além dos desenvolvimentos teóricos que levaram a uma teoria dinâmica das capacidades retomarem a análise dos fatores ambientais, que, na teoria dos recursos, ficaram em segundo plano como um dos fatores determinantes no processo de decisão estratégica.

Finalmente, os autores que examinam os ambientes hipercompetitivos e turbulentos, destacam a necessidade de continuamente redefinir as bases de recursos das firmas, reforçando suas competências a fim de desenvolver recursos estratégicos mais amplos capazes de permitir a rápida modificação da base de recursos da empresa (CHAKRAVARTHY, 1997; D'AVENI e GUNTHER, 1994 *apud* CYRINO e VASCONCELOS, 2000).

A teoria das capacidades dinâmicas aceita as premissas de que: a) nem todas as competências são igualmente importantes para a vantagem competitiva e b) uma dada empresa só pode se destacar em um número relativamente restrito de competências. Essas competências, são assim definidas como competências centrais⁶.

Os processos de aquisição e estruturação do conhecimento em nível organizacional, estão no centro do processo de configuração de recursos (HENDERSON e CLARK, 1990; LEONARD-BARTON, 1992 *apud* CYRINO e VASCONCELOS, 2000) e, por essa razão a aprendizagem organizacional e os conhecimentos tácitos têm um papel determinante na identificação e no desenvolvimento das competências centrais.

A corrente de capacidades dinâmicas reconhece as restrições impostas pela base atual de recursos e pela trajetória histórica das empresas. No entanto, diante da incerteza, da instabilidade do contexto concorrencial e a inevitabilidade em longo prazo, da degradação da base de recursos, essa corrente

⁶ Pela definição, as competências centrais mantêm similaridades com as competências essenciais tratadas no **item 2.2.3**.

procura fornecer uma explicação de como as empresas podem agir, para reconfigurar proativa ou reativamente a sua base de recursos.

Nessa teoria, o papel desempenhado por recursos como gestão do conhecimento e gestão de competências, são de natureza estratégica, proporcionando a existência e perpetuação da organização em ambientes dinâmicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este item faz uma descrição sobre os procedimentos metodológicos adotados no trabalho, compreendendo delimitação da área de estudo, a natureza e as características da pesquisa.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

As perguntas de pesquisa estão em sincronia com o que se estabeleceu nos objetivos específicos, conforme descritas a seguir:

Qual o entendimento dos funcionários, nos níveis estratégico, tático e operacional da indústria, quanto aos conceitos de estratégia e competências?;

Qual a percepção que têm quanto à relação entre competências e estratégias na indústria de fios?;

Qual a relação existente entre competências e estratégias nessa indústria?

3.2 NATUREZA DA PESQUISA

Quanto à natureza, a pesquisa foi qualitativa, para Richardson (1989), os estudos que empregam uma metodologia **qualitativa** podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo, e possibilitar em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Ainda para Godoy (1995, p.62), alguns aspectos essenciais identificam os estudos qualitativos:

[...] a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, [...] a pesquisa qualitativa é descritiva, [...] o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador.

No estudo desenvolvido, a análise da relação entre as variáveis competências e estratégias por meio de uma pesquisa qualitativa se mostrou mais adequada.

3.3 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

De acordo com Vergara (1998), a pesquisa poderá ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos meios de investigação para a presente pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e de campo. Para Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo e a pesquisa de campo é utilizada, com o objetivo de conseguir informações acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

No que tange aos fins, esta pesquisa foi descritiva que de acordo com Vergara (1998), tem como objetivo a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Para Godoy (1995, p.63), uma pesquisa é descritiva quando os dados coletados são apresentados através de transcrições de entrevistas e anotações de campo, nunca sendo expressos de forma quantitativa ou numérica. Essa autora lembra que: “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada”.

Nesse sentido, buscou-se entender e descrever sobre a relação existente entre competências e estratégias na indústria de fios da Cocamar, por meio da análise dos dados coletados das entrevistas e da revisão da literatura.

3.4 COLETA DOS DADOS

Para a execução deste trabalho realizou-se a coleta de dados secundários e primários. Para Richardson (1999), a fonte da coleta de dados é secundária quando não tem uma relação direta como o acontecimento registrado, senão através de algum elemento intermediário, e primária quando a fonte da coleta de dados tem uma relação física direta com os fatos analisados, existindo um relato ou registro da experiência vivenciada.

A entrevista se apresenta como um meio de coletar os dados primários, Lakatos e Marconi (2003) se manifestam descrevendo que se trata de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária. Quando realizada por um investigador experiente pode por muitas vezes ser superior a outros sistemas de obtenção de dados. A entrevista tem como objetivo a obtenção de informações, podendo quanto ao conteúdo, prezar pela averiguação dos fatos, determinação das opiniões sobre os fatos, determinação de sentimentos, descoberta de planos de ação, conduta atual ou do passado, motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

Ainda para Gil (1999), a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas no âmbito das ciências sociais. Nesse sentido, o autor acrescenta que, com relação à importância da entrevista como técnica de coleta de dados, esta é bastante adequada para a obtenção de informações acerca da percepção das pessoas, envolvendo crenças, expectativas, sentimentos e desejos, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

Dentre várias modalidades de entrevistas, a entrevista semi-estruturada demonstrou ser a mais apropriada para a pesquisa de campo, pois segundo King *et al.* (1994), a entrevista semi-estruturada é bastante apropriada quando um rápido relato descritivo de um tópico é exigido, quando informações

efetivas devem ser coletadas, quando a natureza e a extensão das prováveis opiniões dos participantes sobre o tópico de pesquisa não são muito bem conhecidas com antecedência e não podem ser facilmente quantificados. As perguntas previamente formatadas servem como um guia e não como instrumento a ser seguido com rigor.

Quanto à abordagem em que os dados foram coletados, optou-se pelo corte transversal, que segundo Richardson (1999) é um tipo de abordagem em que os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento. Entretanto fatos históricos sobre a indústria foram considerados durante a entrevista.

Para o levantamento dos dados secundários, foi solicitado ao gerente industrial a permissão para acesso e exame dos documentos, jornais e livros que contassem a história da indústria. Sendo que, a seleção dos documentos foi privilegiada por aqueles que forneciam informações sobre a história da indústria, visando não perder de vista os objetivos do trabalho. Também como dados secundários, para a formação da revisão da literatura, vários livros, artigos, dissertações e teses nacionais e internacionais foram consultadas, tendo a preocupação em dar a sustentação teórica aos estudos aplicados neste trabalho.

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevista semi-estruturada, em que o respondente foi entrevistado, porém o entrevistador seguiu um roteiro previamente elaborado, fundamentado na revisão da literatura utilizada e nos objetivos de pesquisa estabelecidos, conforme **Apêndice A**. Foram elaborados dois roteiros de entrevistas, de acordo com a amostra descrita no item seguinte. O primeiro, direcionado ao superintendente, gerentes e supervisores, partindo do pressuposto que a experiência e formação entre os mesmos caberia uma entrevista com questões de características conceituais, além das vivenciadas no dia-a-dia. Quanto ao segundo roteiro, direcionado aos encarregados e operadores foi formada uma entrevista com questões menos conceituais e mais práticas.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Richardson (1989), define universo ou população como um conjunto de elementos que possuem determinadas características. Comumente, fala-se de população ao referir-se a todos os habitantes de determinado lugar. Em termos estatísticos, uma população pode ser o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar, por exemplo, os alunos matriculados em uma mesma universidade.

Quanto à definição de amostra, Richardson (1989) define como qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população. Podendo ser do tipo intencional em que os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador.

Para esta pesquisa, a população foi composta a partir de todos os funcionários e dirigentes da indústria de Fios Cocamar. Sendo a amostra intencional, já que as pessoas selecionadas são detentoras de características que contribuiriam para o objetivo proposto pela pesquisa, pois: ocupam cargos de liderança, estão na empresa em média, há mais de cinco anos e, portanto, têm vivenciado a história da indústria.

Para tanto, realizaram-se treze entrevistas, com agendamento prévio de uma semana e com duração mínima de sessenta minutos, além da permissão para a gravação, o que permite consultas posteriores. Estas entrevistas foram realizadas pela pesquisadora e de forma individualizada, tendo como respondentes: o superintendente comercial e industrial, a gerente comercial, o gerente industrial, os quatro supervisores industriais e seis funcionários da área operacional. Ainda no desenvolvimento da entrevista à medida em que os entrevistados relatavam sobre questões que se demonstravam importantes para a pesquisa, outras questões surgiam.

Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa não havia a pretensão de buscar uma amostra estatisticamente significativa perante o universo de 600 funcionários, pois, o que se buscou não foi obter tendências e nem convergências de respostas sobre as perguntas elaboradas, mas sim, um entendimento aprofundado da questão problema da pesquisa, a partir da seleção de entrevistados

que pudessem contribuir com seus conhecimentos e experiências adquiridos pela vivência na indústria.

Além da opção por um estudo qualitativo, outros fatores apontados por Richardson (1989) também contribuíram para a formação da amostra intencional, são eles: em geral, obter informação de todos os indivíduos, ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar torna-se algo de difícil alcance; seja porque o número de elementos é demasiado grande, os custos muito elevados ou também porque o tempo pode atuar como agente de distorção.

Para caracterizar acerca da formação dos entrevistados, bem como sobre o tempo de trabalho na indústria apresenta-se a seguir as **Tabelas 1 e 2**:

Tabela 1 – Grau de formação dos entrevistados

Formação	Função		
	Superintendente e Gerentes	Supervisores	Encarregados e Operacional
Pós-Graduação	3	2	2
Graduação	-	1	1
2º Grau	-	1	1
2º Grau Incompleto	-	-	2

Tabela 2 – Tempo de trabalho dos entrevistados na indústria

Função	Anos			
	até 5 anos	6 - 10 anos	11 – 20 anos	acima de 20 anos
Superintendente e Gerentes	-	1	1	1
Supervisores	-	2	-	2
Encarregados e Operacional	2	1	1	2

O superintendente industrial e comercial, iniciou como engenheiro agrônomo atuando na área comercial da cooperativa. Dentre vários cargos que foi galgando, em uma carreira de 16 anos, chegou à superintendência.

O gerente industrial atua há 7 anos, tendo iniciado sua carreira nesse cargo. Sua formação é em física, posteriormente cursou tecnologia têxtil e possui duas pós-graduações: estatística e MBA.

A gerente comercial atua há 23 anos na cooperativa, tendo iniciado sua carreira na secretaria geral, passando para o departamento comercial no terceiro ano de trabalho. No departamento comercial passou por várias funções, de vendedora de produtos, assistente comercial, coordenadora do setor comercial de fios e finalmente gerente. Com formação em administração e duas pós-graduações: estatística e MBA.

Quanto à carreira dos supervisores da indústria, que são quatro, dois possuem vinte e três anos de tempo de trabalho. Nesse tempo um se voltou para o laboratório, controle de produção, controle de qualidade e supervisor de produção. Sua formação é segundo grau e vários cursos na área de fibras, atualmente atua como supervisor de produção. O segundo supervisor tendo iniciado a carreira como aprendiz, se firmou no departamento de manutenção, nas atividades de mecânica e elétrica, passando à supervisão de manutenção e posteriormente à supervisão de produção e atualmente está na supervisão de manutenção, laboratório e treinamentos. Sua formação superior é em administração e pós-graduação em gestão industrial, produção e manutenção. Seu conhecimento na área de fibras advém da experiência.

Os outros dois supervisores têm em média dez anos de tempo de trabalho. Sendo um com formação em engenharia têxtil e pós-graduação em gestão de negócios e outro formado em ciências contábeis. O primeiro iniciou sua carreira como estagiário, passando a trabalhar no laboratório de qualidade, posteriormente a supervisão do laboratório e o controle de matéria-prima. Atualmente se encontra na supervisão do planejamento e controle da produção, atendimento ao cliente (pós-venda) e matéria-prima. O segundo está na supervisão do administrativo, passando anteriormente pela contabilidade e assessoria do supervisor administrativo.

No que se refere aos seis encarregados de produção e operacionais que foram entrevistados, aproximadamente 67% estão a mais de 10 anos na indústria. Todos durante esses anos já passaram por vários setores da produção. Quanto ao grau de formação, segundo os entrevistados houve uma elevação, seja porque houve a contratação de engenheiros têxteis que estão entre os encarregados

(dois são engenheiros), bem como pelo incentivo e valorização por parte da indústria para que voltassem a estudar.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a análise se constitui na tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações segundo Trujillo (1974, p.178) *apud* Lakatos e Marconi (2003, p.167), podem ser “estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa-efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo etc.”

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977, p. 42), pode ser definida como:

(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Insch; More e Murphy (1997) apresentam algumas vantagens da análise de conteúdo, associadas aos métodos qualitativos, como riqueza de detalhes, preservação de conteúdos importantes da informação e potencial para fundamentar o desenvolvimento de uma teoria.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo está organizada em três fases: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise é a fase de organização do material, visando operacionalizar e sistematizar as idéias, elaborando um esquema preciso de desenvolvimento do trabalho. Essa fase, possui geralmente três dimensões importantes: escolha dos documentos que serão submetidos à análise; formulação das hipóteses e dos objetivos, e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Quanto aos documentos escolhidos para o presente trabalho estão o conteúdo das entrevistas e secundariamente as dissertações, teses, artigos e livros lidos. No que se refere à formulação de

objetivos, deu-se pela formação do objetivo geral e objetivos específicos apresentados anteriormente e quanto aos indicadores, realizou-se pela presença do tema nas respostas das entrevistas, tema este identificado com a teoria.

A exploração do material, de acordo com Bardin (1977), consiste nas operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas. A fase de tratamento dos resultados obtidos e interpretação, diz respeito ao tratamento dos resultados de maneira a torná-los significativos e válidos. Após esses resultados, o pesquisador pode, segundo Bardin (1977), propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos.

Várias técnicas podem ser utilizadas para a análise de conteúdo, Bardin (1977) destaca: análise categorial, análise de avaliação, análise de enunciação, análise de expressão, análise de relações e análise do discurso. Para a análise de conteúdo dessa pesquisa utilizou-se a técnica de análise categorial.

Bardin (1977) explica que na segunda fase da análise de conteúdo (exploração do material), a organização da codificação compreende três escolhas no caso de uma análise categorial: (1) o recorte: escolha das unidades; (2) a enumeração: escolha das regras de contagem e (3) a classificação e a agregação: escolha das categorias.

Escolha das unidades: segundo Bardin (1977), a unidade de registro é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização. Ela pode ser de natureza e de dimensões muito variáveis. A título ilustrativo, segundo o autor podem ser citados dentre as unidades de registro mais utilizadas: a palavra, o tema, o objeto ou referente, o personagem, o acontecimento, e o documento. Conforme Bardin (1977, p. 106) “as respostas a questões abertas, as entrevistas individuais ou de grupo [...] podem ser, e são freqüentemente, analisadas tendo o tema por base”. Assim, neste trabalho, a principal unidade de registro utilizada na análise categorial de conteúdo foi o tema, isto é, a “unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à literatura” (BARDIN, 1977, p. 105).

Fazer uma análise temática, consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença ou freqüência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido. Para Bardin (1977,

p.105 - 106),

o tema, enquanto unidade de registro corresponde a uma regra de recorte (do sentido e não de forma) que não é fornecida uma vez por todas, visto que o recorte depende do nível de análise e não de manifestações formais reguladas. Não é possível existir uma definição de análise temática, da mesma maneira que existe uma definição de unidades lingüísticas.

A unidade de contexto, nas palavras de Bardin (1977, p. 107), “serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento de mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro. A unidade de contexto, por exemplo, pode ser o parágrafo para o tema”. As dimensões das unidades de contexto são determinadas pelos critérios de custo, pertinência, tipo de material analisado, e quadro teórico de sustentação (BARDIN, 1977). Portanto, considerando a unidade de registro escolhida (tema), o material analisado (transcrição de treze entrevistas semi-estruturadas) e o quadro teórico de sustentação deste trabalho, a unidade de contexto escolhida para a análise de conteúdo das entrevistas desta pesquisa foi o parágrafo.

Regra de enumeração: a regra de enumeração nada mais é do que o modo de contagem da unidade de registro. Para Bardin (1977), é possível utilizar diversos tipos de enumerações: a presença (ou ausência), a frequência, a frequência ponderada, a intensidade, tipo de material analisado e quadro teórico, já mencionados anteriormente, a análise de conteúdo deste trabalho foi orientada basicamente, pela presença ou ausência da unidade de registro – o tema.

Categorização: a análise categorial de conteúdo é uma operação de classificação de unidades (de registro e de contexto) constitutivos de texto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento analógico em categorias com os critérios previamente definidos (BARDIN, 1977). As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico. Agrupamento esse, efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos. A categorização, conforme Bardin (1977), pode empregar dois processos inversos: (1) fornece um sistema de categorias e, com base nele, reparte da melhor maneira possível os elementos, à medida em que

vão sendo encontrados; e (2) o sistema de categorias não é fornecido inicialmente, ele vai se estruturando de acordo com a classificação analógica e progressiva dos elementos. O sistema de categorias, produzido pela análise qualitativa de conteúdo das entrevistas desta pesquisa, foi estruturado de acordo com esse último processo, com base no roteiro de entrevista utilizado e o quadro teórico desenvolvido.

3.7 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Neste item são apresentadas algumas definições constitutivas dos termos que se apresentaram com maior frequência no desenvolvimento da pesquisa. Segundo Vieira (2004, p.19)

[...] definição constitutiva refere-se ao conceito dado por algum autor da variável ou termo que se vai utilizar, e ele deve emergir da fundamentação teórica utilizada. A definição operacional refere-se a como aquele termo ou variável será identificado, verificado ou medido, na realidade.

a) Estratégia

Constitutiva: Segundo Mintzberg (1994), é a captura do que os administradores apreendem de todas as fontes (tanto *insights* de suas experiências pessoais quanto dos números colhidos em pesquisas) e sintetizam o aprendizado numa visão de direção que o negócio deveria perseguir.

Operacional: Verificado por meio das entrevistas, em que se buscou capturar dos entrevistados as experiências vividas no meio têxtil e na indústria, e como evoluíram para idéias que visavam a sobrevivência e perpetuação do negócio.

b) Planejamento estratégico

Constitutiva: Segundo Mintzberg (1994), o planejamento é a articulação, a justificação e a elaboração da visão estratégica e devem assegurar que todos na organização caminhem para a mesma direção.

Operacional: Verificado através das entrevistas se havia um plano efetivamente elaborado pela indústria que contemplasse as visões estratégicas e meios para atingi-las.

c) Eficácia operacional

Constitutiva: Segundo Porter (1999), significa o desempenho de atividades melhor do que os rivais. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como por exemplo, a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez e ainda técnicas gerenciais e formas superiores de atender às necessidades dos clientes.

Operacional: Verificado através das entrevistas e da orientação da revisão da literatura, como desempenhavam as tarefas e a sua relevância para atender às estratégias.

d) Competências individuais

Constitutiva: Segundo Fleury e Fleury (2001), é saber agir de maneira responsável, implicando mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Operacional: Verificado por meio dos conceitos que foram extraídos das entrevistas e analisados sob a orientação da revisão da literatura.

e) Competências organizacionais

Constitutiva: Para Prahalad e Hamel (1990) e Nissebaum (2000) são as competências necessárias a cada função da organização, mas insuficientes para que a organização atinja liderança e vantagem competitiva no mercado. Ainda para Mills *et al.* (2002), são competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócio da empresa.

Operacional: Verificado por meio dos conceitos e características sobre as competências que foram extraídas das entrevistas e confrontados com a teoria.

f) Competências essenciais

Constitutiva: Para Prahalad e Hamel (1995) é um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes atendendo a três quesitos: capacidade de expansão, valor percebido pelo cliente e diferenciação entre os concorrentes. Ainda para Mills *et al.* (2002) as competências essenciais são as competências e atividades mais elevadas ao nível corporativo, e que são chave para a sobrevivência da empresa, além de centrais para sua estratégia.

Operacional: Verificado por meio dos conceitos e características sobre as competências que foram extraídas das entrevistas e confrontados com a teoria.

3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Um ponto que merece ser destacado, é sobre a própria natureza desta dissertação. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, cujos dados foram na sua maioria, colhidos através de entrevistas semi-estruturadas, isto, por si só, sujeitou a pesquisa a vieses provenientes das subjetividades, como por exemplo: relação entre entrevistado e entrevistador; transcrição e análise dos dados colhidos no trabalho. Esses aspectos foram minimizados por meio da formação de um roteiro de entrevista que se orientou pela revisão da literatura e objetivos definidos para a pesquisa, e ainda na fase de análise dos dados, em que se deu pela metodologia de análise de conteúdo. Entretanto, outras limitações ainda devem ser apontadas:

- Não generalização dos resultados por ser o estudo realizado apenas em uma indústria;
- A indústria faz parte de uma cooperativa que contempla outras indústrias e negócios e é influenciada por decisões corporativas. Departamentos como recursos humanos, contabilidade, financeiro e qualidade não se encontram na indústria, mas fisicamente em um outro ponto o qual assessoram e executam serviços para toda a cooperativa, inclusive para a indústria de fios, departamentos esses que não foram contemplados pela pesquisa.

Na seqüência, o **Quadro 6** apresenta um resumo sobre a metodologia empregada nesse estudo.

Perguntas de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o entendimento dos funcionários, nos níveis estratégico, tático e operacional da indústria, quanto aos conceitos de estratégia e competências?; • Qual a percepção que têm quanto à relação entre competências e estratégias na indústria de fios?; • Qual a relação existente entre competências e estratégias nessa indústria? 	
Natureza da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativa 	
Características da pesquisa	• Quanto aos meios:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bibliográfica ✓ Campo
	• Quanto aos fins:	Descritiva
Coleta de dados	• Primárias:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista semi-estruturada de corte transversal; ✓ 2 roteiros de entrevista para públicos distintos
	• Secundárias:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documentos da empresa; ✓ Livros da empresa; ✓ Jornais da empresa; ✓ Livros; ✓ Artigos; ✓ Dissertações e teses nacionais e internacionais.
População e amostra	<ul style="list-style-type: none"> • População: todos os funcionários da Indústria de Fios de Algodão (aproximadamente 600); • Amostra: intencional, 13 funcionários. 	
Análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de conteúdo. 	
Definição dos termos: constitutivos e operacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia; • Planejamento estratégico; • Eficácia operacional; • Competências individuais; • Competências organizacionais; • Competências essenciais. 	
Limitações da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Não generalizar por ser um estudo em uma indústria; • Pesquisa qualitativa em que limitações na transcrição, na análise dos dados e da relação entre entrevistador e entrevistado podem ter ocorrido; • Administração corporativa de alguns departamentos da indústria. 	

Fonte: Autor

Quadro 6 – Resumo dos procedimentos metodológicos

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CASO

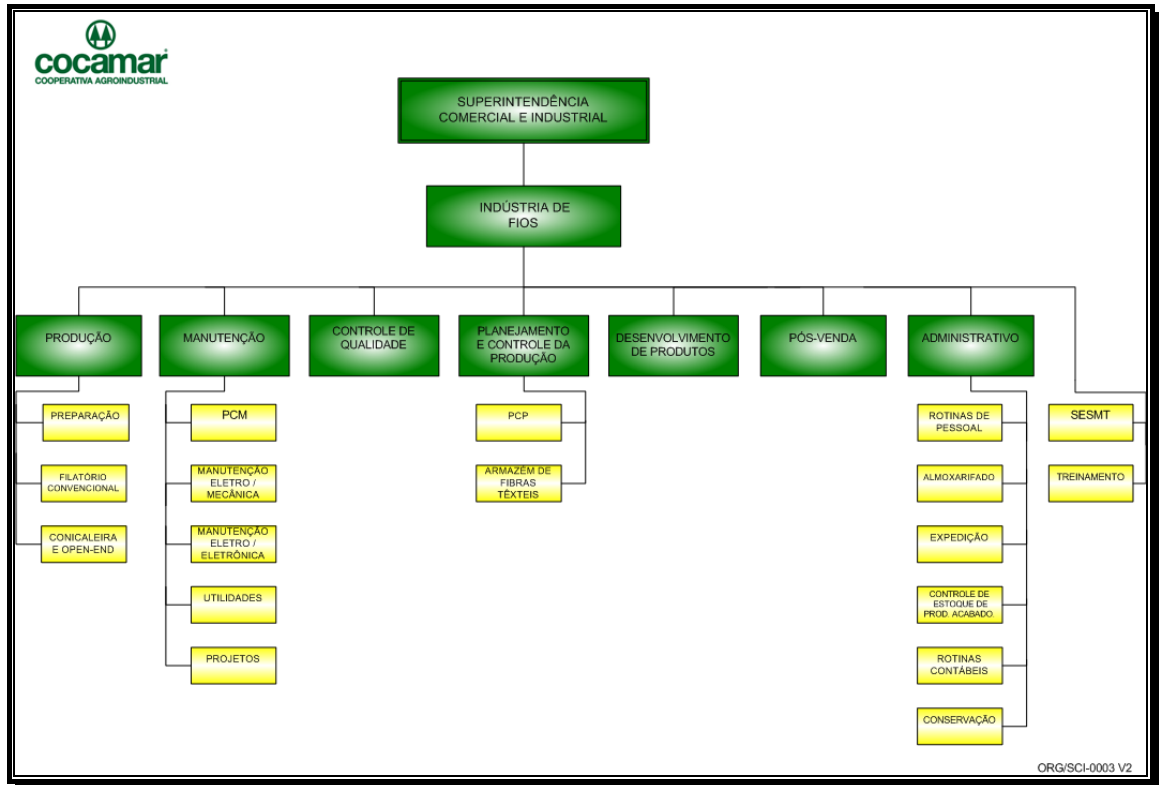
A Indústria de Fios da Cocamar teve seu início em 1982, sendo uma iniciativa pioneira da cooperativa, uma vez que o estado do Paraná, maior produtor nacional de algodão, não contava com nenhuma indústria do gênero. Quando foi inaugurada em 22 de outubro de 1982, com o apoio do governo estadual, o objetivo era industrializar a safra algodoeira regional, agregando valor ao algodão entregue pelos seus associados. À época, a região noroeste fazia do Paraná o principal produtor brasileiro de algodão e, estranhamente a matéria-prima tinha que ser levada para outros estados, de onde retornava em forma de fios e tecidos (COCAMAR, 2003).

Em 1986 a Indústria foi ampliada, passando a duplicar sua capacidade produtiva. Entretanto, na década de 90, o algodão passou por uma forte crise de preços em razão da livre importação de produto subsidiado. Com isso, a atividade praticamente inviabilizou-se no estado. Tal situação exigiu que a indústria de fios Cocamar flexibilizasse a sua fiação, pois a matéria-prima seria suficiente para apenas três meses de operação da indústria. Além de fios de algodão puro, passou a produzir fios mistos (algodão e sintéticos) e fios à base de poliéster e viscose, o que multiplicou as oportunidades do mercado (COCAMAR, 2003).

Desde então a estrutura hierárquica tem sido orientada a partir do organograma apresentado na **Figura 4**, envolvendo atividades diversas conforme se verifica no **Quadro 7**.

A opção pela diversificação de fios contribuiu para faturamentos de 72.616 milhões em 2003, 99.158 milhões em 2004 e 68.588 milhões em 2005. Embora tenha havido uma queda no faturamento de 2005, advinda de fatores como a presença da China no mercado nacional, câmbio e a intensificação da concorrência, a indústria de fios tem buscado desde 2003 implantar programas de certificação atendendo a exigências do mercado. Tendo alcançado a certificação ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade já em 2003, da mesma forma, no ano de 2004, iniciou o processo de adequação às normas ISO 14001 – Sistema de

Gestão Ambiental, OHSAS 18001 – Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho e SA 8000 – Responsabilidade Social e a implantação do Programa de Manutenção Total com previsão para serem totalmente implantados ao final de 2007 (COCAMAR, 2005).



Fonte: Cocamar, *online*, (2006)

Figura 4 – Organograma da Indústria de Fios de Algodão

ATIVIDADES:

Industrialização e comercialização de fios têxteis.

CAPACIDADE DE PRODUÇÃO INSTALADA:

16.500 ton/ano de fios de Algodão

PRODUTOS⁷:

Open-End Cardado

Gama de títulos produzidos no sistema a rotor: Ne 8/1 a Ne 12/1.

Convencional Cardado

Gama de títulos produzidos no sistema convencional: Ne 8/1 a Ne 30/1.

FIBRAS:

Algodão, poliéster, viscose e outras.

Possibilidade de composições variadas.

SEGMENTOS:**1 - Malharia**

Fios grossos utilizados por malharias quando juntados aos fios Ne 20/1 ou 24/1 resultam em moletom, ideal para a confecção de artigos de inverno. Fios finos 100% algodão ou mistos (poliéster/algodão ou poliéster/vicose) utilizados para produzir meia malha, malha piquet e outros artigos para confecção (pijamas, lençóis etc.)

2 - Tecelagem

Fios utilizados pelas tecelagens para a produção de tecidos planos (índigo, sarja, brim), industriais (lonas, luvas) ou cirúrgicos (gazes e ataduras), atoalhados e tapeçaria.

Fios utilizados por tecelagens para a fabricação de toalhas de mesa, jogos de banho, lençóis e tecidos de decoração.

MATÉRIA-PRIMA ALGODÃO:

Área de Plantio (Algodão em Caroço) 13.000 Ha

TECNOLOGIAS UTILIZADAS:

Sistema Convencional Cardado e *Open-End* Cardado.

Passadores auto-reguladores, emenda *splicer* e controle de metragem.

COMERCIALIZAÇÃO:

- Mercado Interno e externo

Atendimento Pós Venda e Desenvolvimento de novos produtos.

Fonte: Cocamar, *online*,(2006)

Quadro 7 – Informações Técnicas – Indústria de Fios

⁷ O *open-end* cardado é um processo de fabricação do fio formado por uma linha de produção mais curta que o fio produzido por uma linha de produção convencional cardado. O fio *open-end* é mais uniforme, de melhor aparência, porém 20% menos resistente que o fio convencional cardado.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir das entrevistas realizadas, passar-se-á neste item a apresentar os dados que servirão de apoio à análise dos resultados, buscando responder as perguntas de pesquisa lançadas neste trabalho. Para tanto, as questões foram estruturadas em três grupos: o primeiro busca captar características gerais sobre a competitividade da indústria; o segundo trata da estratégia e competência; o terceiro enfoca a relação entre esses tópicos.

Primeiramente foi captado dos entrevistados uma caracterização da indústria focando aspectos como: mercado, tecnologia e recursos humanos. Tal questão se deu com o objetivo de captar possíveis detalhes, contextualizações que porventura poderiam não estar presente em questões mais específicas de estratégias ou competências e que ainda assim poderiam contribuir para a análise da relação entre competências e estratégia.

Para o superintendente comercial e industrial a opção pela diversificação de fios foi o que contribuiu para a permanência da fiação no mercado.

Há uns seis anos tomamos a decisão da diversificação de fios, pois até então o objetivo era escala de produção. Na medida então que as outras fiações passaram a ter uma escala maior e melhores equipamentos nosso diferencial deixou de existir, agravada pela matéria-prima que se foi para o centro-oeste. Então qual foi nossa linha de raciocínio, vamos partir para produtos diferenciados, criando fios especiais não tão comuns e que se diferenciassem das linhas de commodities 100% algodão.

Ainda que não tivéssemos passado pela evasão do algodão para o centro-oeste, a área têxtil, tanto nas fiações quanto nas tecelagens, a tecnologia em velocidade se desenvolveu muito, para você ter uma idéia há 20 anos um tear moderno batia 100 vezes por minuto, hoje ele bate mais de 1.000, então houve um enorme salto na cadeia. Isso significa que ainda temos equipamentos do primeiro momento na fábrica, então isso exigiu da gente uma mudança nos nossos produtos.

Para a gerente comercial o objetivo é manter-se no mercado tendo um diferencial que não seja a qualidade do fio, pois já é dada como pré-requisito pelo mercado. O diferencial em um produto que ainda é matéria-prima,

posteriormente é que se tornará moda, passa então pelo investimento em atendimento, entrega, ou seja, serviço.

Segundo o gerente industrial, a situação atual não só para a fiação Cocamar como para as outras indústrias é de dificuldade em colocar o produto no mercado. Ainda relata que até mesmo as indústrias mais modernas, com custos menores, têm tido dificuldades para competir mediante o evento China, gerando um momento delicado e não sabendo o que irá acontecer nos próximos anos.

Para o supervisor de planejamento e controle de produção, o fio que a indústria põe no mercado é de competitividade intermediária, atendendo a clientes de exigências medianas. Para ele, aspectos como a intensificação da concorrência, tem pressionado a indústria para elevar a tecnologia empreendida no fio, o que significa renovar os equipamentos.

Também o supervisor de manutenção descreve que o produto é bom, porém, é necessário caminhar na melhora da matéria-prima e na modernização dos equipamentos, destacando a prioridade de investimentos em equipamento que fazem o acabamento do fio.

Para a encarregada de laboratório, a defasagem tecnológica também se apresenta como um limitador ao mercado, necessitando de equipamentos mais velozes que dêem maior resistência aos fios, sendo que, atualmente ainda há espaço para realocarem os fios para outros clientes menos exigentes, contudo, a médio prazo podem não mais terem essa opção.

Quanto ao aspecto tecnologia, para a gerente comercial é de nível intermediário, gerando um fio convencional e *open-end* cardados, todavia à medida em que os consumidores finais forem ficando mais exigentes, as malharias saírem da linha cardada (que é o que a indústria trabalha) e passarem a exigir o fio penteado⁸ (que seria um processo a mais na fábrica com alto investimento), teria-se problemas relevantes para inserir os fios hoje produzidos pela indústria.

Atualmente a indústria é competitiva enquanto concorrendo com o fio cardado convencional, mas o mercado se dividiu bastante e as grandes malharias de Santa Catarina já não usam mais o fio convencional, não porque o fio Cocamar não tem qualidade, mas já não é o produto que elas usam. Dessa forma, não se está perdendo mercado, mas o mercado está mudando, se perde alguns clientes e se realoca para outros.

⁸ Processo de produção de fio em que a linha de produção é composta de mais fases que a linha convencional e *open-end*, produzindo um fio de maior resistência.

O superintendente se posiciona quanto a tecnologia dizendo:

Nosso nível de tecnologia é intermediário, dado algumas atualizações que foram feitas, porém não se está na velocidade máxima e nem todo o setor têxtil está, porque o produto não dá resposta, retorno suficiente e até porque existe a concorrência externa da China.

Para o gerente da indústria, quanto à tecnologia, a fiação tem um grau de obsolescência elevada, considerando que os equipamentos são de quase 25 anos e a depreciação ocorre em 10 anos. No entanto, no segmento têxtil, segundo o gerente, é comum você trabalhar com uma idade média das máquinas mais elevadas e isso tem se agravado em função da situação econômica.

A nossa fábrica está ficando obsoleta, no entanto estrategicamente a gente sabe desse limitador e a gente tem o planejamento para modernizá-la. Principalmente na parte de acabamento do fio que estamos buscando contornar com um melhor atendimento ao cliente.

Segundo o supervisor de manutenção, tecnologicamente a fiação está defasada, duas máquinas foram atualizadas buscando uma sobrevida, no entanto, ainda há espaço para trabalhar.

Precisamos melhorar tecnologicamente porque com o passar do tempo vamos estar perdendo espaço, porque por mais que você trabalhe com vários programas de certificações, você ainda não consegue garantir uma performance ideal que seria característica da máquina. Por exemplo, fio penteado é um diferencial que nós não temos e o mercado começa a exigir.

A melhora tecnológica é requerida principalmente no processo final, na questão de enrolamento. Às vezes, nós fazemos o melhor fio, quando chega nas conicaleiras que é o processo final, nós estragamos o fio, porque as nossas máquinas não estão preparadas para fazer determinados tipos de fios.

O supervisor de manutenção ainda relata que, atualmente as máquinas existentes estão aumentando o custo do produto com manutenção e que com a modernização melhorias viriam nos custos, na produtividade e na redução de mão-de-obra. “Eu vejo que se não modernizarmos em até menos que 10 anos

estaremos fora do mercado, e para a modernização temos vários projetos que assim que for dado o aval da diretoria estaremos pondo em prática”.

Na questão de recursos humanos, segundo o superintendente, é uma indústria com um corpo de funcionários de décadas e o que se vem fazendo a aproximadamente quatro anos, é mesclar com novos funcionários sem desvalorizar os que ali estão. Complementa ainda, que foi dada a oportunidade aos funcionários de estudarem e aproveitarem o conhecimento acadêmico dos engenheiros que estão chegando na indústria, buscando dessa forma, garantir a continuidade do conhecimento.

No que se refere aos recursos humanos, descreve que até alguns anos a indústria não tinha uma mão-de-obra especializada, essa era formada na própria indústria. Hoje, relata que entre os mecânicos, eletricitas, encarregados há um bom conhecimento do jeito de trabalhar da indústria, ao mesmo tempo em que se tem procurado melhorar o grau de instrução, principalmente no nível de supervisão e de encarregados. Por outro lado, o supervisor de manutenção aponta que com a elevação do nível de formação se elevam também as expectativas dos funcionários e que se não houver condições da indústria dar o retorno, começam os problemas com rotatividade e também de maior demanda de trabalho para os supervisores em treinamento na formação dos iniciantes.

Para a gerente comercial no que se refere aos recursos humanos, avalia a equipe de funcionários como comprometida e habituada a viver a fábrica, com supervisores experientes e de relevância estratégica para os negócios.

Também foram ouvidos os encarregados e operacionais quanto a uma avaliação das questões infra-estruturais e humanas da indústria, sendo que as respostas estão apresentadas na seqüência.

Quanto à infra-estrutura as respostas apontam que é boa, melhor do que em outros momentos da história da indústria, e a cada ano têm melhorado as ferramentas, organização e segurança no trabalho. Fazem uma exceção para o nível de tecnologia das máquinas.

Quanto aos aspectos humanos foram apontadas questões como a alta rotatividade entre os operacionais, advindo principalmente da escala de trabalho

5 por 1⁹. Na questão treinamentos citam que vem melhorando, pois anteriormente eram específicos e agora também recebem outros tipos de treinamentos fora do ambiente da indústria, por exemplo: 8 Sensos e ISO 9001. Um encarregado acrescenta que dado a dinamicidade interna para atender a diversidade de fios, ainda haveria espaço para melhorar o nível de formação dos encarregados e operadores.

Após os dirigentes e funcionários contextualizarem a indústria nos quesitos mercado, tecnologia e recursos humanos e apontarem limitações e potencialidades, eles foram questionados sobre a força da indústria competitivamente falando.

Para o supervisor de planejamento e controle de produção, a força se encontra na flexibilidade dos produtos, se um produto não tem uma demanda adequada altera-se para outro produto com demanda maior.

De uns quatro anos para cá perdemos o medo de estar implementando fios com misturas diferenciadas, por exemplo, poliéster e algodão e depois o mescla e surgindo o PV (mistura com viscose) com excelente aceitação no mercado, hoje estamos com um projeto de fibra de bambu. O ano passado praticamente trabalhamos só no algodão, enquanto outros anos com várias fibras sintéticas e é essa dinâmica que nos permite ter opções de negócios. Outros pontos que merecem ser destacados é que mesmo com todas as dificuldades a gente consegue: dar uma resposta rápida ao cliente, realizar o pós-venda, contar com o *know-how* dos supervisores e o nome Cocamar.

Para a gerente comercial a força está na rapidez da entrega, o que é muito valorizado pelo cliente, além do atendimento comercial e financeiro, preço, qualidade e pós-venda, o que é muito reconhecido. Quanto à diversificação de produtos, ela vê mais como uma estratégia comercial em buscar participar de forma diferenciada do mercado, dado que todas as fiações da região (das cooperativas) faziam a mesma coisa, ou seja, fios 100% algodão, além da administração de estoques mais baixos e com fios diversificados, permitindo trabalhar com maior planejamento e ampliação do número de clientes.

⁹ A escala 5 por 1 é um regime de trabalho em que os funcionários da produção trabalham cinco dias e folgam um, de forma contínua, sendo assim o dia de folga pode ser aos domingos, bem como em

Nossa carteira hoje é de 550 clientes, num mês os pedidos são de 500 quilos a no máximo 30 toneladas, é raro você fechar acima de 30 toneladas. Então se tem mais trabalho, porém a diversificação permite a venda de um fio enquanto o outro não está tão bem. Dessa forma a pressão do mercado, por exemplo, para baixar preço de um determinado fio não necessariamente nos abate, pois deixamos os concorrentes venderem porque temos outras opções de venda e quando melhorar o preço a gente vende. Enquanto isto, vou vendendo um outro fio que está me sustentando.

Para o supervisor de manutenção a força está na qualidade, também na diversificação de fios trazendo maiores opções de venda. A logística também é tida como um diferencial e tem recebido destaque em pesquisas junto aos clientes. Cita o supervisor, que a entrega é rápida, dada a localização em relação a São Paulo e Santa Catarina, em 24 horas o produto está no cliente. Para a supervisora administrativa a força está na gestão interna da indústria aliado ao desempenho comercial.

Para o gerente industrial a principal força é a localização, atendendo bem o mercado interno do Sul. Também o *know-how* adquirido pela indústria é um ponto forte, segundo ele são 25 anos de experiência consolidados entre os supervisores, encarregados e departamento de manutenção que conseguem transformar o fio com uma qualidade competitiva, considerando ainda o grau de obsolescência dos equipamentos. A diversificação também é tida pelo gerente como um ponto forte, porém sob o ponto de vista comercial, sob o ponto de vista do cliente pode ser imperceptível. Finaliza destacando o que efetivamente entende como diferencial.

A rapidez em estar atendendo é mais relevante, o *know-how* contido em todo o processo e o pós-venda. Porque mesmo na diversificação a gente está fazendo um fio que é de mercado e não é diferente e aí a diferença está no serviço e não exatamente no produto.

Para o superintendente comercial e industrial, a força da indústria de fios está na agilidade das decisões, na versatilidade, na capacidade de procurar novidades e aceitar que faz parte do jogo.

É relativamente fácil você comprar uma fábrica nova e renovar tudo, complicado é você ir atrás de um equipamento ali e outro acolá e ir fazendo de modo a estar ao alcance dos recursos e de um processo que não para nunca. E aí está a maior capacidade em enfrentar desafios, estar lutando e contando com um grupo bem formado. A todo desafio que é dado à equipe é sabido que eles vão tentar ao máximo fazer. Eles assimilaram bem que a diversificação traria mudanças constantes, tanto é que a fábrica está toda divididinha, várias fábricas em uma só.

Para um encarregado de produção, a força da indústria está na manutenção das máquinas, conseguindo amenizar a obsolescência produzindo fios de qualidade e atendendo às expectativas dos clientes de malharias e tecelagens. Para a encarregada de laboratório, o nome Cocamar é uma força por estar no mercado a mais de 20 anos, o atendimento aos clientes e a diversificação de fios.

A partir das características da indústria, descrita pelos entrevistados, bem como das forças que a mantêm no mercado, tornou-se importante entender se a estratégia esteve presente na formação dessa história. Para tanto, o questionamento foi: sempre houve a formação de estratégias na administração da indústria?

Para o Superintendente comercial e industrial, a Cocamar por ser uma cooperativa preocupada com as questões estratégicas fez várias experiências anteriores. Mas nos últimos anos foi aprimorando a formalização e a técnica. O gerente industrial também relata que ao iniciar sua gestão, há sete anos, lhe foi passado um planejamento estratégico, não tão detalhado quanto o atual, porém, lhe serviu como norte para a gestão.

Nos últimos seis a sete anos é que, para o supervisor de manutenção, buscou-se dar mais enfoque ao planejamento estratégico. Anteriormente, segundo ele, iam reativamente ao mercado, tratava-se de uma outra conjuntura, em que a demanda era grande, com abundância de algodão e com a indústria chegando a ditar o preço no mercado. Descreve o supervisor de manutenção que se tratava de situações diferentes, em que não havia uma evolução administrativa como a atual, em que as estratégias são discutidas de forma mais aprofundada e científica.

A gerente comercial, também relata que anteriormente não tinha planejamento estratégico, o que tinha era uma programação para três meses, em um ambiente muito mais tranquilo.

Os fornecedores para as tecelagens e malharias eram poucos, era comum recebermos cartas de primeiro lugar na qualidade, era uma outra conjuntura e então eu imagino que os níveis de planejamento se resumiam em avaliar se aumentaria, ou dobraria a produção. Vendia-se com tranquilidade, as malharias crescendo, filas de clientes em nossa recepção, era absurdo o que acontecia. Fios sendo vendidos com ágil e gente repassando, então planejar naquela época era diferente, era mais planejar o dia-a-dia e deixar que a evolução fosse acontecendo naturalmente, era tudo mais fácil. De uns dez anos para cá é que passamos a trabalhar de forma mais organizada, também porque a conjuntura é outra, inclusive aprimorando o planejamento estratégico.

Tendo o objetivo de caracterizar como se processa a relação entre as competências e as estratégias, buscou-se, como mais um subsídio, captar dos entrevistados o conceito de estratégia.

Para os encarregados e operacionais:

Uma visão de futuro, onde você vai querer estar daqui uma quantidade de tempo. Mensurando e planejando para você poder seguir os passos da sua estratégia.

Eu saber como mexer aqui e ali na minha equipe, para resolver meus problemas na produção. Alocar pessoas quando da ausência das mesmas, ou ainda resolver os problemas das máquinas.

É você planejar o que você fará no futuro.
Planejamento para você fazer alguma coisa, um trabalho para tomar o rumo.

Você ter um objetivo e focar criando formas para conquistar esse objetivo. Para eu que sou encarregado a estratégia é você ter um fio de boa aceitação e de boa qualidade e para isso temos que fazer as máquinas e a manutenção funcionarem a contento.

Para os supervisores:

É você ter visão longe daquilo que pode estar acontecendo com o mercado, ter conhecimento, ter base para estar levando seu negócio à frente.

É você planejar o seu trabalho e o avaliar ao longo de um tempo e traçando meios para que você alcance os objetivos. Então você tendo um planejamento você vai criar as suas estratégias para chegar aos objetivos.

É o meio pelo qual se atinge os resultados, sem estratégia não se chega a lugar nenhum.

Estratégia é traçar onde eu estou e onde eu quero chegar e os recursos que terei que usar para isso, é a questão dos objetivos, a meta para que eu não saia fazendo as coisas na loucura, o planejamento estratégico dá exatamente essa visão o que nós iremos avançar até 2010.

Para o superintendente e gerentes:

É colocar em um mesmo ambiente todos os fatores referentes ao negócio ou negócios, pontos fortes, fracos e a gente analisando essas situações poder estabelecer um caminho para a preservação ou visão futura do negócio. Nas nossas estratégias a gente procurou colocar os nossos desafios de curto e longo prazo. Muitas vezes também são tomadas decisões radicais, pesadas pensando se realmente o que você está fazendo tem futuro e concluindo se positivamente ou negativamente você tem um plano para melhor se apresentar o tempo todo.

É pensar o negócio, estar se antecipando e se organizando, dando prioridades para como a coisa deverá funcionar, porque hoje não dá mais para se trabalhar como em momentos passados, onde o que se fabricava vendia, então isso faz com que você pense nas estratégias.

Não podemos prever o futuro, mas podemos dar direcionamentos, a estratégia vem justamente para formar um foco para a empresa.

Quanto à dinamicidade dos fatos frente a uma posição estática do planejamento dada por alguns autores, a exemplo de Mintzberg, buscou-se captar dos entrevistados a percepção quanto a esta limitação e como contorná-la.

Para a gerente comercial revisões sobre o planejamento estratégico serão necessárias, mas não acredita que ele se tornará obsoleto, pois, segundo ela,

alguns aspectos não mudarão, por exemplo, a estratégia de acompanhar mercado. Acrescenta ainda que o planejamento desenvolvido não está engessado, podendo ser corrigido, alterado em metas, prazos e ainda ser mudado o foco se as análises do dia-a-dia assim sinalizarem.

Acho que a todo momento estamos pensando a estratégia no dia-a-dia, senão formalmente, porém estaremos instituindo um período de revisão para nós melhor revermos.

Para o gerente industrial o planejamento estratégico não ficará estático, sendo passível de mudanças todo dia, ainda que em determinados momentos seja trabalhado de forma mais intensa do que em outros, segundo ele, foi o que aconteceu no ano passado ao formar o planejamento estratégico.

Agora eu imagino que concluído vai haver uma necessidade de retroalimentação, fazer um ciclo de análise crítica, principalmente devido às alterações de mercado. Fator externo vai influenciar muito esse planejamento no sentido de você atingir alguns objetivos, por exemplo, os resultados. Acho que não existe planejamento congelado, a cada semestre, talvez junto com a revisão do orçamento teremos que estar criticando ele, eu imagino.

Dado os conceitos sobre estratégia e planejamento estratégico, verifica-se na seqüência de que forma ocorre a formação das estratégias na indústria de fios, considerando aspectos como a participação dos funcionários, metodologia e fatores internos e externos.

As entrevistas mostram que a participação mais intensa acontece entre o gerente industrial e o comercial, e o que for relacionado à indústria é discutido juntamente com os supervisores. A participação dos encarregados e operacionais não acontece diretamente, os funcionários repassam sugestões e críticas do dia-a-dia ao encarregado, que repassa aos supervisores e que podem vir a serem contempladas estrategicamente.

Segundo o gerente industrial e a gerente comercial, para a formação do planejamento estratégico foi contratada a assessoria de um professor da Fundação Getúlio Vargas, que promoveu um *workshop* para nivelar o conhecimento entre todos os superintendentes e gerentes da cooperativa a cerca dos conceitos e

ferramentas do planejamento estratégico. Na seqüência, descrevem que houve o direcionamento da alta direção, por meio de algumas diretrizes e então o início à questão laboral do planejamento.

Segundo os gerentes, na parte laboral diversas ferramentas foram utilizadas: análise *SWOT*, formação de cenários e tendências, análise das forças competitivas de Porter, lista de perguntas, cujo objetivo dessas ferramentas eram a emergência de idéias que poderiam se tornar objetivos a serem perseguidos no planejamento estratégico. Por fim, chegaram ao estabelecimento de objetivos, indicadores, metas, orçamento e plano de ação para atingir os objetivos, o que foi concretizado na forma do *Balanced Scorecard*¹⁰.

Cumpridas as etapas da elaboração, segundo os gerentes, o planejamento estratégico passou pela análise de um consultor financeiro, o que trouxe algumas reavaliações e alterações em alguns pontos previamente desenvolvidos, além de uma análise crítica juntamente com a alta direção para ajustes que fossem necessários.

Quanto aos fatores internos e externos, os externos pesaram muito na análise. Segundo o gerente industrial o setor passa por um momento complicado, em que questões como a China, a cotonicultura que praticamente acabou no Paraná, a ida da produção da matéria-prima para o centro-oeste e a melhoria da matéria-prima, foram aspectos largamente discutidos. Nas questões internas, a tecnológica foi a que mais largamente foi discutida, dada a defasagem da indústria.

Quanto à participação dos encarregados e operadores na formação das estratégias, dos seis entrevistados as respostas foram: dois tiveram a participação em alguns momentos da formação do planejamento estratégico, os outros quatro não foram compartilhados sobre as estratégias e também não participaram na sua formação. O que existe, segundo os encarregados, é um

¹⁰Para Kaplan e Norton (1997), o Balance Scorecard visa traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho. Isto vem motivando as empresas a utilizá-lo como um sistema de gestão estratégica, com a finalidade de administrar as estratégias de longo prazo. As estratégias são desdobradas em perspectivas privilegiando em cada uma delas, objetivos, indicadores, metas e programas. Na perspectiva financeira os objetivos devem orientar quanto ao desempenho financeiro esperado no longo prazo e também servir de meta para os objetivos estratégicos das demais perspectivas do BSC. Na perspectiva de clientes a empresa deve definir em qual ou em quais segmentos do mercado ela deseja atuar e traduzir a estratégia da empresa em objetivos para estes segmentos, a fim de oferecer produtos e serviços valorizados pelo cliente, garantindo o resultado financeiro desejado. Na perspectiva dos processos internos procura identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Na perspectiva do aprendizado e crescimento procura identificar a infra-estrutura que a empresa necessita para dar suporte às demais perspectivas do BSC.

posicionamento histórico do desempenho da fábrica e das programações para os diferentes fios que serão produzidos, ainda que haja espaço através do supervisor para exporem suas idéias e sugestões, essas são relacionadas ao dia-a-dia e ao andamento da fábrica.

Um outro ponto explorado pela entrevista, foi quanto ao aproveitamento do histórico das estratégias anteriores da indústria ou de outras empresas, no qual as respostas são relacionadas a seguir.

Segundo a gerente comercial, o histórico da indústria é importante na formação das estratégias e aspectos como: a vivência com a indústria, experiência na compra de matéria-prima e a diversidade de fios são levados em consideração.

No inverno ganhava-se muito dinheiro, a ponto que todo o ganho estava no primeiro semestre o segundo não fazia diferença e conforme foi mudando o clima, em cinco ou seis anos as malharias não se preparam mais com moletons pesados, tendo a indústria que se ajustar.

No que se refere às outras indústrias que se aproximam do tamanho da indústria em estudo e atuam no mesmo mercado, segundo a gerente comercial, é relevante conhecer sobre o nível de reconhecimento de qualidade que estas indústrias têm dos clientes, assim como o atendimento. Relata ainda, que têm intensificado as trocas de experiências entre as indústrias da região, ainda que alguns assuntos não sejam revelados há vários outros que são, a exemplo da manutenção, controles internos e controle da qualidade da matéria-prima.

Segundo o gerente industrial, na confecção do planejamento o *benchmarking* feito com outras empresas é considerado:

O que o concorrente faz é para nós referencial para desenvolver o planejamento, mas não fomos audaciosos a ponto de querer mudar todo um foco da indústria, por exemplo, a gente ficou num dilema muito forte entre você ter grandes volumes com baixo custo ou você ter pouco volume com diversificação, então nós tentamos achar um caminho que seria adequado para a indústria. Talvez estar buscando preço porque estamos vivendo em um país onde preço é importante, mas também procuramos ter uma flexibilidade nas ações, eu acredito que ao longo dos anos, isso fica mais claro, hoje ele é meio turbulento.

Para o supervisor de manutenção os históricos e conhecimentos de outras indústrias do mesmo ramo são aproveitados.

Anteriormente era mais fechado, hoje se trabalha mais aberto, conversamos com qualquer um, tomamos decisões e posições. Periodicamente nós estamos fazendo reuniões entre as fiações aqui do Paraná, principalmente cooperativas. Nesses encontros temos discutido vários assuntos interessantes e até problemas comuns para todos. Por ser o fio um *commodities*, não tem como você fazer muito diferente. Algum pode ganhar do outro na compra de uma matéria-prima, agora em termos de equipamentos, ou mesmo andamento de máquinas não tem muita diferença porque é uma coisa só, o pessoal sabe como fazer. Na realidade tem algumas coisas que são interessantes você debater e tentar melhorar de uma forma geral. Lógico que em termos comerciais, ainda não se tem uma fidelidade de um com o outro no meio têxtil. Agora em termos técnicos é muito vantajoso isso.

As questões sobre competência também foram aplicadas visando obter subsídios para a análise envolvendo estratégia e competências. Quanto ao conceito de competência, foram registrados os seguintes conceitos:

Para a gerente comercial: “é ter habilidades para executar uma tarefa, ter visão para lidar com as novidades do dia-a-dia”.

A supervisora administrativa descreve: “é tudo que a pessoa consegue agregar na função que ela está desempenhando. Fazer bem feito, conhecer o que faz”.

Para o supervisor de manutenção seria: “você realizar tudo aquilo que está sob a sua atribuição de forma bem feita e num prazo coerente”. Destaca também a questão liderança e cultura como fundamentais para a formação de um funcionário competente.

Para a encarregada de laboratório: “competência é você ter a capacidade de fazer alguma coisa bem feita. O que uma pessoa precisa ter para ser competente? Bastante força de vontade, não é só formação, as vezes as pessoas erram, todos nós erramos mas se tiver força de vontade ela se torna uma pessoa competente”.

Para outro encarregado de produção: “é realizar da melhor forma possível tudo que é passado a ela. Que o dia-a-dia seja feito da melhor forma possível e que você alcance esse objetivo”.

Na tentativa de buscar captar a existência dos diferentes tipos de competências, foi explicado, conforme revisão da literatura, aos entrevistados os conceitos sobre competências essenciais, organizacionais e individuais obtendo-se os resultados relacionados a seguir.

Para o supervisor de manutenção, a opção pela diversificação na produção de fios gerou uma gestão interna da indústria caracterizada como uma competência organizacional, pois segundo ele, implicou em maior complexidade no gerenciamento, exigindo funcionários mais capacitados, aumento da carga de treinamentos e desdobramentos nos controles de produção.

Criou-se uma estrutura bem organizada, como o planejamento e controle de produção, uma forma de rastreabilidade dentro da fábrica, para que o operador não viesse a fazer misturas comprometendo a qualidade do produto, foi criado um *lay-out* na fábrica que permitisse um desdobramento da produção com mudanças de posições de máquinas.

Para um encarregado de produção a formação do quadro de funcionários para atender à diversidade de fios é de bom nível, não a ponto de definir as estratégias, mas de poder atendê-las da melhor maneira.

O gerente industrial vê uma competência organizacional na soma do *know-how* entre supervisores e encarregados, a gerente comercial complementa quando destaca a disposição do grupo em tentar inovações aliada a experiência que possuem. “Mesmo sobre projetos de fios que já houve tentativas e foram abandonados eles retomam em um outro momento fazendo novas tentativas”.

Sendo a proposta do presente trabalho uma análise de como se processa a relação entre competências e estratégias, buscou-se nesta questão captar dos entrevistados como percebem essa relação.

Para o supervisor de planejamento e controle de produção, competência tem uma participação secundária.

A competência está sendo promovida mediante as certificações da qualidade, não fosse as certificações talvez não estaria “de vento em popa” como está. Mas de qualquer forma é um ponto importante porque se eu quero levar a frente um planejamento estratégico ou uma ISO 9001 eu tenho que ter os funcionários devidamente capacitados.

A gerente comercial está certa da competência dos funcionários, o que lhe dá tranquilidade para avançar em projetos, entretanto, para ela a participação nas estratégias é secundária, pois não se partiu das pessoas ou das competências para o planejamento estratégico. “Em tempo de planejamento pensamos que temos alguns desafios, então qual o perfil de pessoas que vou precisar, quais são as competências para executar. Então enquanto negócio as competências foram pensadas de maneira secundária”.

Para o gerente industrial a capacitação dos funcionários foi contemplada de forma estratégica, pois no seu entendimento, para atingir os objetivos sobretudo nos aspectos financeiros e de processos, os funcionários devem estar devidamente capacitados.

Para o supervisor de manutenção as competências são pensadas estrategicamente.

Mesmo antes da formação do planejamento estratégico a gerência vinha incentivando, financeiramente inclusive, supervisores e encarregados a voltarem estudar, a fazerem graduação e pós-graduação. Também no planejamento estratégico foi considerada como um ponto de prioridade. Na verdade você não consegue, não adianta ter máquinas boas se as pessoas não estiverem devidamente capacitadas.

Para os encarregados de produção e operacionais, a competência dos funcionários é estratégica, pois as respostas são rápidas às decisões que lhes são repassadas, desempenham a contento as funções devido à experiência que têm. Também citam a atenção que têm recebido dos supervisores e gerente quanto a estarem capacitados para executarem com qualidade as tarefas.

Buscando verificar como a indústria tem trabalhado na gestão por competências, aliado ao fato de que a gestão por competências para algumas abordagens sobre estratégia, a exemplo de C. K. Prahalad e Gamel Hamel, são de natureza estratégica, algumas respostas foram captadas de modo a se ter um diagnóstico de como está este processo.

Para o supervisor de manutenção e a supervisora administrativa, o departamento de desenvolvimento humano da cooperativa tem um trabalho de gestão por competências que está em andamento, inclusive com trabalho de *coaching* junto aos encarregados. Mas, complementa o supervisor de manutenção,

que em paralelo buscam orientar os funcionários mais estratégicos e encarregados no sentido de estarem buscando melhorias nas competências. Entretanto relata que não têm uma política de remuneração que retenha os funcionários, dessa forma a rotatividade tem prejudicado a formação dos futuros supervisores. “Depois de treinados vão embora nos restando iniciar novamente todo um trabalho de capacitação com novos funcionários o que leva tempo, dada à complexidade operacional e administrativa interna da indústria”.

Também para o gerente industrial, a gestão por competências está em fase de implantação, e tem ganhado velocidade com a ISO 9001, que requer a comprovação das competências dos funcionários. Hoje estão na fase de identificar as competências para cada função, a partir daí, passarão a avaliar cada funcionário nas competências que a função exige. O supervisor de planejamento e controle de produção, em complemento à posição do gerente industrial, aponta que: “Futuramente para ser supervisor terá que ser engenheiro têxtil visando formar um quadro competente para substituir os supervisores atuais”.

Apesar da gestão por competências não estar instalada, para o supervisor de produção todos os encarregados passam por treinamentos, além da avaliação do dia-a-dia que fazem. Também se preocupa com o registro e controle dos treinamentos visando acompanhar a eficácia da mão-de-obra e o bom andamento da indústria.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das entrevistas e da revisão da literatura, passar-se-á a analisar as informações buscando responder as perguntas de pesquisas lançadas neste trabalho, sendo elas:

- qual o entendimento das pessoas, nos níveis estratégico, tático e operacional da indústria quanto aos conceitos de estratégia e competências?;
- qual a percepção que têm quanto à relação entre competências e estratégias na indústria de fios?;
- qual a relação existente entre competências e estratégias nessa indústria?

Quanto à primeira pergunta de pesquisa, sobre o entendimento das pessoas nos níveis estratégicos, tático e operacional da indústria de fios relativa aos conceitos de estratégia e competências, observa-se que, conforme o **Quadro 8**, para o nível operacional alguns encarregados de produção e operadores apresentam uma visão de estratégia voltada para o planejar, visando atingir objetivos futuros. Tal visão pode advir da participação deles na formação das estratégias junto aos supervisores. Outros apresentam uma visão reduzida ao âmbito das tarefas que desempenham, o que pode estar relacionado ao fato de não participarem da formação das estratégias, somente as recebem na forma de tarefas, não tendo a visão estratégica da qual a tarefa faz parte.

Dentre os supervisores de nível tático, há uma visão de estratégia voltada para o resultado, por meio do planejamento estratégico que contempla objetivos e metas. Essa visão pode ser influenciada pela participação que têm na formação das estratégias, que se dá em momentos em que questões técnicas e administrativas voltadas para a indústria são requeridas dos funcionários. No nível estratégico, superintendência e gerências, também há uma visão voltada para os resultados, porém, numa visão mais abrangente, contemplando preocupações com o meio externo, avaliação das forças da indústria, pontos fortes e fracos buscando focar o negócio.

Em análise que abrange os conceitos coletados, conforme **Quadro 8**, há características que sugerem uma estratégia voltada para a estratégia competitiva de Michael Porter, envolvendo a análise do ambiente externo, características estruturais da indústria e técnicas para a avaliação interna da empresa.

Historicamente, a indústria teve várias experiências com a formação de estratégias, sendo que, anterior aos últimos 6 ou 7 anos dada a uma conjuntura em que a demanda era maior que a oferta, o que havia era uma programação de produção para os três meses seguintes. Com a intensificação da concorrência, o planejamento passou a fazer parte da gestão da indústria, passando por melhorias a cada ano.

Aspectos extrapolados do passado como a qualidade da matéria-prima, consumo de tipos de fios e o *benchmarking* com outras indústrias, têm feito parte das análises para a formação das estratégias. Também faz parte, o uso de ferramentas como: análise *SWOT*, análise das forças competitivas de Porter e o

Balance Scorecard, apresentando os objetivos e metas. Esses aspectos, valorização do meio externo, extrapolação do passado e o uso de ferramentas, levam a uma provável definição de um conceito quantitativo ao qualitativo, o que sob o conceito de Henry Mintzberg, enfraquece a geração de estratégias, o que chama de formalismo nas estratégias, como a previsibilidade, separação, formulação, extrapolação do passado inibindo o julgamento, criatividade e intuição.

Quanto à participação dos funcionários na formação das estratégias ocorre de forma intensa entre os níveis de gerência e superintendência e parcialmente entre os supervisores, sendo que, entre os níveis de encarregados de produção e operacionais, não há participação regular, exceto quando são convidados, que foi o caso de dois funcionários.

Além da análise dos dados sob a estratégia de Michael Porter, também se procedeu à análise sob a abordagem de C. K. Prahalad e Gamel Hamel. Entretanto, observa-se não se tratar do caso das Estratégias da Indústria, pois, para esses autores a estratégia não se origina em processos formais de planejamento, muito menos na ação direta da alta gerência, estas advém da consistência ao longo do tempo, de pequenas ações e decisões de várias pessoas nos mais diversos níveis hierárquicos. Todavia, a empresa espera administrar as limitações do planejamento estratégico com revisões periódicas entendendo que haverá alterações constantes na conjuntura externa que o cerca.

Quanto ao conceito de competências e a percepção que os funcionários da indústria apresentam quanto a relação entre competências e estratégias, o segundo objetivo específico deste trabalho, conforme **Quadro 9**, os entrevistados descrevem sobre as competências individuais, em que aspectos como habilidade, conhecimento e iniciativa foram apontados, o que se identifica com Harb (2005). Alguns entrevistados, também interpretam a competência como o jeito de encarar e lidar com as novidades do dia-a-dia, o que identifica-se com o conceito de Zarifian (2001), em que a competência se constitui na inteligência prática das situações vividas e nas vivenciadas.

Fazendo referência ao que Zarifian (2001) chamou de automobilização do indivíduo, um entrevistado, dentre os encarregados, descreveu que a força de vontade do funcionário também é importante, não bastando ser um pré-requisito advindo da empresa para que o indivíduo exerça as competências requeridas. Zarifian (2001) complementa que, para que ocorra o conceito da entrega

do indivíduo e que este se sinta motivado para a otimização das competências, é necessário que a organização também crie condições favoráveis ao seu desenvolvimento. No caso da indústria, isso tem ocorrido pelo incentivo financeiro, flexibilização do horário aos estudos e de treinamentos na organização.

Prevalece entre os entrevistados um conceito de competência estática, de conformidade às tarefas do dia-a-dia, não contemplando aspectos como a formação da pessoa (biografia, socialização), formação educacional e experiência profissional. Não contemplam em sua maioria, o que sob a interpretação de Zarifian (1994), poderia ser o ir além do conceito de qualificação, referindo-se a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser responsável e dominar novas situações de trabalho. Dentre as entrevistas, há um depoimento que faz referência ao conceito dito até então, que é a necessidade de que os funcionários sejam líderes.

	Superintendente e Gerentes	Supervisores	Encarregados e Operacionais
Conceito de Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar os fatores que interferem no negócio e estabelecer caminhos para a preservação e visão futura do negócio; ▪ Pensar o negócio de forma antecipada e organizada; ▪ Formar um foco para a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visão para levar o negócio à frente; ▪ Meio para se atingir resultados; ▪ Planejar para atingir objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meios para resolver problemas na produção; ▪ Visão de futuro; ▪ Planejar o futuro; ▪ Estabelecimento de objetivos a serem atingidos e formas para alcançá-lo.
Participação na formação das estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quem pensa e desenvolve as estratégias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcialmente, no que for relacionado à indústria diretamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Com algumas exceções, não participam diretamente, a não ser por sugestões via supervisores.
Formação das estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratação de assessoria para passar o conhecimento sobre conceitos de planejamento estratégico e ferramentas; ▪ Direcionamento da alta direção; ▪ Aplicação de ferramentas: <i>SWOT</i>, cenários e tendências, forças de Porter; ▪ <i>Balanced Scorecard</i>; ▪ Levam em consideração fatores externos. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não participam.
Histórico da formação de estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Várias experiências anteriores; ▪ Há 7 anos o Gerente Industrial iniciou sua gestão com um planejamento estratégico em mãos, desenvolvido anteriormente; ▪ Anterior aos últimos 6 ou 7 anos iam iam reativamente ao mercado, dada outra conjuntura, com programação para três meses. 		
Influência de estratégias passadas e de outras indústrias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Histórico sobre a matéria-prima, do consumo dos tipos de fios pelos clientes; ▪ Quanto às outras indústrias se interessam em saber do reconhecimento que o concorrente tem na qualidade do fio e no atendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Com relação às outras indústrias têm buscado o <i>benchmarking</i>, entretanto questões comerciais, por exemplo, não são compartilhadas. 	

Fonte: Autor

Quadro 8 – Características e conceitos sobre estratégias na indústria de fios Cocamar

	Superintendente e Gerentes	Supervisores	Encarregados e Operacionais
Conceito de Competências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidade para executar uma tarefa; ▪ Visão para trabalhar o dia-a-dia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer o que faz; ▪ Fazer bem feito; ▪ Fazer o que está sob sua atribuição bem feito e num prazo coerente; ▪ Ser líder. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fazer algo bem feito; ▪ Ter força de vontade; ▪ Realizar as atividades do dia-a-dia da melhor forma visando um objetivo.
Identificação de competências organizacionais e essenciais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Know-how</i> entre supervisores e encarregados (competências organizacionais) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão da diversificação (competências organizacionais); ▪ Formação do quadro de funcionários de bom nível (competências organizacionais). 	
Influência das competências no planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secundária; ▪ Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secundária; ▪ Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégica.
Gestão por competências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Está em andamento, ganhando velocidade com programa ISO 9001. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Está em andamento. 	

Fonte: Autor

Quadro 9 – Características e conceitos sobre competências na Indústria de fios Cocamar

Os entrevistados não contemplaram em suas definições, a inter-relação entre as competências individuais e organizacionais. Segundo Ubeda (2003), as habilidades, potencialidades e atitudes do indivíduo são influenciadas pelas competências da organização. Ainda segundo Dutra (2001), a organização efetua a transferência do seu patrimônio para as pessoas, agregando novas competências para enfrentar novas situações profissionais e por outro lado, quando desenvolvem essas novas competências realizam a transferência para a organização, possibilitando encarar novos desafios no dia-a-dia.

Embora os resultados das entrevistas não tenham captado a inter-relação entre as competências individuais e organizacionais, sendo essa última, segundo Vasconcelos (2004), o conjunto de experiências profissionais, valências e heurísticas dos recursos humanos, tanto na perspectiva do indivíduo, como na perspectiva do grupo e da organização, à luz da revisão da literatura e do conteúdo das entrevistas quanto à questão dos tipos de competências, há o entendimento de que a gestão da produção diversificada de fios, possa ser caracterizada como uma competência organizacional.

Tal entendimento, advém da complexidade gerada à partir da diversificação de fios na gestão da indústria, exigindo funcionários mais capacitados, aumento da carga de treinamentos e desdobramentos nos controles de produção. Segundo os entrevistados, a gestão dessa diversificação tem sido melhorada a cada ano e exercendo papel fundamental no atendimento à estratégia comercial criada, o que reforça o conceito de competência organizacional sob a visão de Silveira (2004), em que se trata de uma competência que não apresenta enfoque estratégico, mas sim, o objetivo do bom desempenho da organização nos processos estabelecidos, e que por sua vez contribuirão para os objetivos estratégicos. Além do fator humano, Silveira (2004), aborda ainda o fator estrutural como parte das competências organizacionais, e nesse quesito os equipamentos se encontram desatualizados, no entanto, buscam minimizar esta deficiência mediante manutenção preventiva.

Outros fatores mais, contribuem para a caracterização da competência organizacional: a soma do know-how e o espírito de inovação entre supervisores e encarregados apontados pelo gerente industrial e a gerente comercial. Segundo os entrevistados, a rotatividade presente no nível operacional é alta, o que poderia enfraquecer a caracterização da competência organizacional, entretanto, têm-se administrado o problema pela disposição de uma equipe de

instrutores, que preparam os recém contratados visando minimizar as interferências na produção.

Dada a relevância que a produção diversificada de fios representa para a sobrevivência da indústria, a gestão dessa diversificação foi analisada antes de ser apontada pelos entrevistados e pelo estudo comparativo com a revisão da literatura, como uma competência organizacional, como uma competência essencial, sob a visão de Prahalad e Hamel (1995), entretanto não demonstra se caracterizar como essencial por não atender aos requisitos:

- quanto à capacidade de expansão de mercado, a diversificação contribuiu, pois permitiu atender um número maior de clientes;
- quanto ao valor percebido pelo cliente, é um item que a diversificação não atendeu, pois outras fiações fabricam o mesmo produto, o valor percebido é no serviço prestado, beneficiado pela logística da indústria, atendimento comercial e financeiro;
- diferenciação entre concorrentes e a dificuldade de imitação existe, pois para a diversificação, a reorganização da indústria internamente, a intensificação na capacitação dos funcionários e a evolução nos controles internos, tiveram que acontecer e aconteceram a médio e longo prazo.

Ainda sob a caracterização de Tampoe (1994), quanto às competências essenciais, alguns quesitos foram atendidos e outros não, conforme demonstrado abaixo:

- essencial para a organização sobreviver no curto e longo prazo se enquadra para a indústria, pois a diversificação tem proporcionado a sobrevivência;
- não seria invisível aos concorrentes, mas de difícil imitação;
- são capacidades que podem ser sustentadas ao longo do tempo;
- é superior à competência de um indivíduo e essencial para a implementação da visão estratégica da empresa;
- mercadologicamente e comercialmente não são valorizadas pelos clientes, pois o produto que chega até eles é igual a tantos outros (se trata de uma *commodities*).

Um outro aspecto que contraria a caracterização da gestão da diversificação de fios como uma competência essencial, é o conhecimento concentrado no grupo de supervisores de produção e alguns outros funcionários experientes da produção e manutenção, sendo os demais funcionários treinados constantemente, em especial, os recém contratados, dada a alta rotatividade no nível operacional. Um outro quesito que enfraquece a caracterização, é a gestão por competências não existir formalmente implantada na indústria, estando em fase de implantação. Segundo Goddard (1997), quando se trata de uma competência essencial, ela não reside apenas na mente de um pequeno número de grandes talentos da empresa e sim no comportamento do dia-a-dia de qualquer um da organização. Ruas (2001) observa que as competências essenciais seriam de fácil constatação em organizações líderes do mercado, o que não é o caso da indústria em estudo.

Quanto à percepção acerca da relação entre competências e estratégias, há diferentes visões entre o superintendente, gerentes, supervisores e encarregados. Para o supervisor de planejamento e controle de produção e para o gerente comercial, há um entendimento de uma participação secundária das competências para com as estratégias, pois não se partiu do conhecimento dos funcionários, principalmente do nível de encarregados e operacionais para a formação do planejamento estratégico. Segundo a gerente comercial, apesar de contarem com a sabida competência e experiência dos funcionários, principalmente supervisores, o que determinou as preocupações estratégicas foram questões externas.

Para um outro grupo de entrevistados, a relação é estratégica, para o gerente industrial, por exemplo, quando contemplou no *Balanced Scorecard*, na perspectiva do aprendizado a formação e capacitação dos funcionários teria pensado nas competências de forma estratégica, visando atingir os objetivos sobretudo nos aspectos contidos nas perspectivas financeiras e de processos do *Balanced Scorecard*. Também para o supervisor de manutenção, as competências foram pensadas estrategicamente, pois se os funcionários não estiverem devidamente capacitados, não se atinge as estratégias. Para os encarregados de produção, são eficientes nas respostas às tarefas que lhes são repassadas e, portanto, consideram que realizam um trabalho estratégico e com competência para a indústria. Portanto, na perspectiva dos funcionários dos mais variados níveis, há

vários depoimentos em que as competências mantêm uma relação estratégica, ou seja, como fonte geradora de estratégias para a indústria.

Considerando as características e forças apresentadas pelos entrevistados no **Quadro 10**, bem como as análises anteriores e a revisão da literatura, algumas outras análises serão apresentadas, buscando responder ao terceiro objetivo específico, que se refere à relação entre competências e estratégias.

A estratégia comercial de ampliar o número de clientes, ter maiores opções de fios para o mercado e, portanto, sofrer menores impactos com as reações do mercado, aliada a uma logística favorável, foi viabilizada pela produção diversificada de fios. Essa decisão partiu de um histórico anterior a 6 ou 7 anos, em que a indústria vinha com dificuldades em encontrar mercado para seus produtos, pela baixa diversidade de fios e escala de produção diante da alta oferta. Motivada também, pela obsolescência dos equipamentos e escassez de matéria-prima na região e ainda fortalecida pelo nome Cocamar e o *know-how* dos funcionários.

Essa decisão estratégica, remete a estratégia de posicionamento de Michael Porter e Kenichi Ohmae, em que a partir da análise objetiva do ambiente, a firma é capaz de identificar a posição mais favorável e em segundo lugar pensar em uma estratégia internamente coerente, adaptando os elementos internos da firma à posição na indústria.

A adaptação interna, para o caso em estudo, foi gerir a produção diversificada de fios. A qual se deu pela produção de fios de qualidade e com preços suficientes para atenderem ao segmento de clientes que optaram. Da mesma forma, pela administração da defasagem tecnológica dos equipamentos e do deslocamento da produção da matéria-prima para o centro-oeste que elevaram os custos, e ainda por meio de manutenções preventivas e planejamento nas compras da matéria primas. Em análise à gestão da produção diversificada de fios, o que Michael Porter denomina como eficácia operacional, há um entendimento de que essa eficácia pode estar ocorrendo na indústria em questão.

		Superintendente e Gerentes	Supervisores	Encarregados e Operacionais
Caracterização da indústria quanto:	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A diversificação de fios tem gerado a permanência da indústria no mercado; ▪ Manter-se no mercado pela qualidade no serviço de atendimento, já que o produto é uma <i>commodities</i>; ▪ China tem sido um obstáculo e o momento é de dificuldades para as indústrias têxteis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto para atender clientes com exigências médias; ▪ Produto de boa qualidade e diversificado o que amplia o número de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Um produto competitivo, porém ameaçado pela defasagem tecnológica.
	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologia intermediária com ameaças de perda de mercado se não houver investimentos em equipamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Defasagem em tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infra-estrutura atende; ▪ Tecnologia dos equipamentos defasada.
	R.H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funcionários com mais de 10 anos de trabalho, principalmente supervisores; ▪ Têm buscando renovar o quadro com novos funcionários; ▪ Investir em treinamentos e incentivos aos estudos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfrentam problemas com rotatividade entre os engenheiros têxteis que estão chegando. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotatividade no operacional; ▪ Incidência elevada de treinamentos;
Força da indústria		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agilidade na entrega; ▪ Diversificação como estratégia comercial; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidade da produção de fios; ▪ Logística; ▪ Gestão interna. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manutenção das máquinas; ▪ Nome Cocamar; ▪ Diversificação de fios.

Fonte: Autor

Quadro 10 – Características e Forças da indústria de fios Cocamar

Embora a maioria dos entrevistados tenha apontado as competências com movimentos suficientes para gerar a formulação das estratégias, à luz da revisão da literatura o que se sugere é uma participação secundária ou ainda de sustentação, pois, as estratégias são definidas em sua essência entre o superintendente e gerentes e desdobradas internamente para que os supervisores, juntamente com encarregados e operacionais executem o objetivo. Por meio das entrevistas, foi possível observar que até o nível dos supervisores, existe informação sobre as estratégias, e participaram da formação das mesmas nos momentos em que questões técnicas e administrativas são requeridas pelo superintendente e gerentes, porém entre os encarregados e operadores não há participação, são informados apenas no que é pertinente para que desenvolvam um bom trabalho.

Remetendo os resultados dos estudos, quanto ao método de como as estratégias são formuladas, ou seja, o meio externo como determinador das estratégias, e as competências com participação secundária aos quadrantes descritos por Cyrino e Vasconcelos (2000), há uma identificação com o primeiro quadrante que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento exterior à organização.

Por fim, segue o quadro resumo – **Quadro 11** sobre as análises finais referente ao estudo da relação entre competências e estratégia na indústria de fio da Cocamar.

Provável modelo de estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia comercial viabilizada pela produção diversificada de fios remete à estratégia de M. Porter, Kenichi Ohmae, onde se analisa o ambiente identificando a posição mais favorável e adequando internamente a empresa.
Administração interna da empresa em conformidade à estratégia definida	<ul style="list-style-type: none"> • Pode estar ocorrendo a eficácia operacional, dada por M. Porter, que em conformidade a estratégia comercial, há uma administração interna da produção diversificada em alto nível.
Relação estratégia e competências	<ul style="list-style-type: none"> • Participação secundária das competências para com as estratégias.

Fonte: Autor

Quadro 11 – Resumo sobre a relação existente entre estratégia e competências na indústria de fios Cocamar

5 CONCLUSÃO

Até a década de 70, as condições de mercado levavam a um ambiente mais estável e de certezas. À partir de meados da década de 70, o ambiente empresarial passa a se tornar mais turbulento e complexo, notadamente pelo contexto de abertura de mercado que se estabelecia. É o processo de globalização dando sinais, reduzindo as barreiras comerciais e informacionais, impondo às empresas uma compreensão melhor do ambiente externo. Nesse contexto, conceitos como estratégia, administração estratégica e planejamento estratégico, passaram a incorporar o ferramental de administração.

Na década de 80, Michael Porter apresenta a estratégia como um meio de sustentar uma vantagem competitiva perante a concorrência, à partir da formação de um plano em que variáveis externas às empresas, contribuiriam para a formação das direções a serem seguidas quanto ao futuro. Na década de 80 e 90 as produções científicas sobre estratégia proporcionaram uma ampliação de conceito envolvendo não somente variáveis externas, mas também variáveis atitudinais e culturais. A adoção nas organizações da noção de competência, introduzida pelos estudos de C. K. Prahalad e Gamel Hamel, por exemplo, passaram a contribuir e gerar estratégias a partir de um conjunto de habilidades e tecnologias internas à empresa.

Partindo das diferentes formas de relação entre as competências e as estratégias apontadas pelos autores, é que se desenvolveu o presente estudo sobre qual a relação existente entre estratégias e competências, tendo uma indústria do setor têxtil como campo de estudo. Para atingir o objetivo proposto, desenvolveu-se uma revisão da literatura sobre estratégia e competências, entrevistas na indústria em estudo e análise dos dados coletados, sob orientação de pressupostos humanistas.

Quanto à revisão da literatura, foram abordados vários autores sobre estratégia e competências visando maior sustentação na análise dos dados. Quanto à estratégia, foram relacionados autores como: Michael Porter, Kenichi Ohmae, C. K. Prahalad e Gamel Hamel, Luciano Coutinho e João Carlos Ferraz, Peter Drucker, Michael Hammer e Henry Mintzberg. Quanto às competências, autores como: Roberto Ruas, Philipe Zarifian, maria Tereza Fleury e Afonso Fleury.

Quanto ao método científico para o desenvolvimento, foi adotado um estudo de natureza qualitativa com a intenção de analisar a relação entre a estratégia e as competências, em um nível de entendimento mais aprofundado. Quanto às características da pesquisa, os meios de investigação foram a pesquisa bibliográfica e de campo e quanto aos fins uma pesquisa descritiva. À partir de um corte transversal, os dados primários foram obtidos por meio de entrevista semi-estruturada, em uma amostra intencional na qual treze entrevistas foram realizadas. A análise dos dados foi realizada a partir da interpretação dos dados coletados e transcritos do trabalho de entrevistas, além da comparação dos mesmos com os conceitos levantados na revisão da literatura.

Observa-se que a empresa estudada enfrenta os mesmos problemas característicos do setor no país. Ou seja, a indústria têxtil brasileira vem passando por ameaças em se manter e crescer no mercado nacional e internacional, desde a década de 90 com a abertura de mercado e no presente com o fim do acordo multi-fibras, beneficiando as exportações de países como a China com custos competitivos. Diante dessas ameaças à sobrevivência e a competitividade pelas quais passa a indústria têxtil brasileira, não só as ações para diminuir custos passam a fazer parte do planejamento e gestão dessas empresas, mas também, questões de qualidade, inovação, mão-de-obra, estratégias, planejamento e gestão.

Para o objetivo geral deste trabalho de identificar a relação existente entre competências e estratégias na indústria de fios da Cocamar, objetivos específicos foram estabelecidos, os quais serão apresentados com as conclusões referentes a cada objetivo.

O primeiro objetivo, buscava identificar o entendimento dos funcionários nos níveis estratégicos, tático e operacional da indústria quanto aos conceitos de competências e estratégia. Os resultados indicaram que, dentre os conceitos coletados há uma predominância de planejamento estratégico sobre estratégia, ou seja, definem estratégia pelos conceitos de planejamento estratégico, haja visto os vários passos adotados – análise *SWOT*, análise das forças competitivas de Porter - para chegarem até o *Balance Scorecard* representando as estratégias definidas. Há, portanto, o que Henry Mintzberg chama de formalismo nas estratégias e que podem levar a desventuras, causadas por aplicar técnicas formais inibindo o julgamento, intuição e criatividade. Entretanto, a empresa espera

administrar o planejamento estratégico com revisões periódicas entendendo que haverá alterações constantes na conjuntura externa que o cerca.

Quanto ao conceito de competências individuais, as descrições indicam uma simetria aos conceitos apresentados na revisão da literatura. No entanto, detêm-se no conceito da conformidade em executarem as tarefas, não contemplando em suas definições, aspectos mais abrangentes como a formação da pessoa (biografia, socialização), formação educacional e experiência profissional.

No que se refere às competências organizacionais e essenciais, destacou-se entre os entrevistados, a gestão interna da diversificação de fios como uma competência organizacional, que reforçada pela soma do *know-how* e espírito de inovação entre supervisores tem sustentado a estratégia comercial de ampliar as opções de venda no mercado. À luz da revisão da literatura e dos relatos das entrevistas, há também, um entendimento de que se caracteriza como uma competência organizacional, dada a eficiência com que a indústria desenvolve o trabalho desdobrado pelos diversos setores.

Para o segundo objetivo específico, buscou-se identificar junto aos entrevistados, a percepção que apresentam quanto à relação entre competências e estratégias na indústria de fios. Verificou-se que essa relação é identificada na empresa, embora com níveis de intensidade e relação diferenciadas. Observou-se que em nível operacional e de supervisores, essa percepção é mais forte, acreditando-se que esse aspecto direciona movimentos estratégicos na empresa. Isso é compartilhado por parte da alta administração, enquanto a outra parte não compartilha dessa posição, entendendo que há uma desvinculação entre essa competência e a formulação de estratégias. À luz da revisão da literatura, o que se pode perceber é uma relação secundária ou de sustentação, pois as estratégias são definidas em sua essência entre o superintendente e gerentes comercial e industrial, e desdobradas para que os supervisores juntamente com encarregados e operacionais as executem.

O terceiro objetivo específico, foi identificar qual a relação existente entre competências e estratégias na indústria de fios da Cocamar. Nesse aspecto percebeu-se uma relação secundária entre competências e estratégias estabelecidas. A decisão pela produção diversificada de fios, sugere uma estratégia de posicionamento de Michael Porter, que analisa objetivamente o seu ambiente para identificar a posição mais favorável de enfrentar as forças competitivas, que é a

ampliação das opções comerciais pela disponibilidade de fios diversificados, sustentada por uma eficácia operacional. Outro aspecto a ser considerado, é a relevância dada ao meio externo para a formação das estratégias. Isso ratifica, conforme os estudos realizados por Álvaro B. Cyrino e Flávio C. Vasconcelos, seu enquadramento no primeiro quadrante, em que a vantagem competitiva é como um atributo de posicionamento exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado, em que os processos intra-organizacionais passam a ter um papel secundário.

Algumas considerações finais podem ser feitas sobre os seguintes aspectos: o *know-how* presente entre gerentes, supervisores e alguns encarregados e os resultados advindos da gestão da diversificação de fios, apontam para uma eficácia operacional e competência organizacional, o que tem suportado uma estratégia comercial bem sucedida. A ameaça competitiva mais imediata, recai sobre a obsolescência dos equipamentos, que tem sido contornado com uma boa manutenção, entretanto, a médio prazo tendem a ficar fora do mercado. Um outro aspecto a considerar sobre a obsolescência dos equipamentos, é que isso poderá suplantará a iniciativa, *know-how* e criatividade dos supervisores, pois os produtos que começam a serem demandados pelos clientes serão impossibilitados de serem produzidos. Uma outra ameaça pode estar na rotatividade, presente entre os novos contratados para serem formados como futuros supervisores, já que é entre os supervisores que hoje se encontra *know-how* que tem conduzido a indústria.

No que se refere à contribuição teórica, esse trabalho pode contribuir no aprofundamento da discussão, principalmente quanto às competências, onde os conceitos e posicionamentos ainda carecem de maiores estudos. Quanto à contribuição empírica, a empresa terá informações a sua disposição que poderão colaborar para estudos futuros, no processo de formação de estratégia.

Para pesquisas futuras, estudos comparativos podem ser realizados entre empresas, verificando a relação entre competências e estratégias com vistas a perceber diferentes modelos de estratégia e a respectiva participação das competências. Um outro estudo pode buscar empresas, nas quais já exista a gestão por competências formalmente estabelecida e pesquisar que tipo de relação há com as estratégias. Considerando que a gestão de competências está em fase de implantação na indústria estudada, um estudo longitudinal para analisar possíveis mudanças na relação entre competências e estratégias seria indicado.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARCELLOS, Paulo F.P. Estratégia empresarial *In*: SCHMIDT, Paulo (Organizador). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. **Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company**, 1997.

BARTON, Leonard. **Wellsprings of knowledge**: building and sustaining the sources of innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

BRANDÃO, Hugo Pena; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T & D de uma organização pública do Distrito Federal. *In*: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

CAUDURO, Flavia Ferro. Competências organizacionais e gerenciais associadas a gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo exploratório. *In*: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL. Informações técnicas – Indústria de Fios. **Net**. Maringá, mar. 2005. Seção Indústria. Disponível em: <<http://www.cocamar.com.br>>. Acesso em 06 mar. 2006.

_____. **Relatório anual 2005**. Maringá, 2005.

_____. **Uma história em quatro décadas**. Maringá, 2003.

COLLIS, D. J. Organizational capability as a source of profit. *In*: MOINGEON, B., EDMONDSON, A. **Organizational learning and competitive advantage**. London: Sage Publications, 1996. v. 1 p. 229.

COSTA, Maria Amália Silva; ANDRADE, José Célio Silveira. A Procura de um Modelo de Planejamento Estratégico que Formule Estratégias – O Caso Policarbonatos do Brasil S.A. *In*: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos (Coordenadores). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Papyrus, 1995.

CYRINO, Álvaro B.; VASCONCELOS, Flávio C. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.4, p.20-37, Out/Dez. 2000.

DAY, G. S. Maintaining the competitive edge: creating and sustaining advantages in dynamic competitive environments. *In*: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. (Ed.). **Wharton on dynamic competitive strategy**. New York: John Wiley, 1997.

DOZ, Y. Managing core competency for corporate renewal: towards a managerial theory of core competencies. *In*: DOSI, G., MALERBA, F. **Organization strategy in the evolution of the enterprise**. New York: MacMillan Press, 1996. p. 155-178.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, Joel Souza (Organizador). Gestão de pessoas com base em competências. *In*. _____. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, A.L.; ALBUQUERQUE, L. G. **Delphi – RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras**. MIMEO – PROGEN – USP, 2004.

FISCHER, André Luiz. O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas – Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras. *In*: DUTRA, Joel Souza (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001. p. 9-22.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Lema. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.1, p.44-57, jan/mar. 2004.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Lema; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FOSS, N. J. Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. *In*: FOSS, N. J. **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. New York: Oxford University Press, 1997. p. 3-18.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODDARD, J. The architecture of core competence. **Business Strategy Review**, Oxford, v. 8, n.1, p.43-53, spring, 1997.

GODOY, Arilda Schimidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p. 57-63, mar/abr. 1995.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de. O segmento de fiação no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, p. 1-25, set. 1997.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, p. 114-135, spring, 1991.

HAMEL, G. The next round of competitive challenges for industry. **EFDM Forum**, v.2, n.1, 1995.

HAMMER, Michael. **Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HARB, Antonio Geraldo. **As competências organizacionais nos segmentos de hipermercado e supermercado no Brasil**. 2005. 233 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

HILL, C. W. L., DEEDS, D. L. The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a New-Austrian perspective. **Journal of Management Studies**, v.33, n.4, p. 429-451, 1996.

HITT, M. A.; KEATS, B. W.; DEMARIE, S. M. Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21 st century. **Academy of Management Executive**, v.12, n. 4, p. 22 – 42, 1998.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda. Brasil Têxtil 2005: relatório setorial da cadeia têxtil brasileira. São Paulo, v.5, n.5, ago.2005.

INSCH, GARY S.; MOORE, JO ELLEN; MURPHY, LISA D. Content analysis in leadership research: examples, procedures and suggestions for future use. **Leadership quarterly**. v.8, n.1, p. 1-25, 1997.

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v.31, n.1, p. 60-71, 1998.

KAPLAN, Roberto S.; NORTON, David. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 360 p.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária.

KING, Gary; KESHANE, Robert O.; VERBA, Sidney. **Designing social inquiry: scientific inference in qualitative research**. Princeton: Princeton University Press, 1994.

Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.42, n.1, p.36-49, jan/mar. 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LE BOTERF, G. **De la competence**. Editions D'organizations, 1995.

_____. **De la competence**. Editions D'organizations, 1994.

LEVINTHAL, D. A. Strategic management and the exploration of diversity. *In*: MONTGOMERY, C. A. **Resource-based and evolutionary theories of the firm, towards a synthesis**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1995. p. 19-41.

MCLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training and development**, p. 40-47, may. 1997.

MILLS, J. *et al.* **Strategy and performance: Competing through competences**. Cambridge: University Press, 2002.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, jan./fev. 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MÜLLER, Cláudio J. *et al.* Gerenciamento de processos e indicadores em educação à distância. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...**

NISSEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

OHMAE, K. **O Estrategista em Ação: a arte Japonesa de negociar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1988.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações**. 1986. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

PENROSE, E. T. Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise. **Neuilly-sur-Seine : Editions Hommes et Techniques**, 1963.

PIRES, M.G.; MARCONDES, R.C. Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações Financeiras: uma Análise sob o Ponto de Vista de Gestores de Bancos. **Revista de Administração de Empresas**, v.8, ed. Especial, 2004.

POLICASTRO, M. L. Introduction to strategic planing. **US Small Business Administration – Management and Planning Series**, 2000.

PORTER, Michael E. **Competição - On competition**: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and firms**. Nova York: Free Press and Macmillan, 1980.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p. 61-78, nov/dec. 1996.

PRAHALAD, G.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução de Outras Palavras. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p. 79-91, 1990.

REVISTA TÊXTIL. Conjuntura – Retrospectiva 2003-2004. São Paulo, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto *et al.* O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. *In:* ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *In:* FLEURY, M.T.L; OLIVEIRA Jr. M.M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001. p.242-267.

_____. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In:* RUAS, R. ANTONELLO, C. S. BOFF, L. H.. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto *et al.* O conceito de competências de A à Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. *In:* ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

SCHEMES, Edinei de Souza. **Identificação das competências organizacionais de uma empresa do segmento eletro-eletrônico: caso Springer Carrier.** 2002. 145 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SILVEIRA, Marco Antonio. Gestão estratégica da inovação em organizações: proposta de um modelo com enfoque sistêmico. *In:* SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO. 23, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004. 1 CD-ROM.

TAMPOE, M. Exploiting the core competence of your organization. **Long Range Planning**, Oxford, v.27, n. 4, p.60-77, aug. 1994.

TEECE, D. et al. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p. 509-533, aug. 1997.

TERENCE, Ana Cláudia. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: pesquisa qualitativa em educação, o positivismo, a fenomenologia o marxismo. São Paulo: Atlas, 1994.

UBEDA, Cristina Lourenço. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**. 2003. 117 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

VASCONCELOS, José Braga de. Sistemas de informação de memória organizacional: modelação de competências organizacionais. *In: XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Universidade dos Açores, Porto – Portugal, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, M.M.F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. *In: VIEIRA, M.M.F; ZOUAIN, D.M. Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2004

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. Competénces et organization qualifiante em milieu industriel. *In: MINET, Francis, PARLIER, Michel, WITTE, Serge. La compétence: mythe, construction ou relité ?* Paris : Liaisons, 1995.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001. Título original: Objectif compétence.

APÊNDICES

APÊNDICE A:
Entrevista para a dissertação de mestrado em administração
gestão de negócios (UEL/UEL)

APÊNDICE A: ENTREVISTA PARA A DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – GESTÃO DE NEGÓCIOS (UEL/UEM)

TÍTULO: Estratégia e competências: um estudo na indústria de fios da Cocamar Cooperativa Agroindustrial

OBJETIVO DA ENTREVISTA: Coletar dados de uma amostra de funcionários da indústria em estudo para posterior análise, buscando dar resposta a seguinte pergunta problema: Qual a relação existente entre competências e estratégia na indústria de fios da Cocamar Cooperativa Agroindustrial?

Para tal estudo se partirá do pressuposto de que na indústria em questão existam estratégias estabelecidas, bem como, competências identificadas e que existe uma relação entre essas duas variáveis.

Visando fornecer maiores informações seguem os objetivos específicos:

Identificar o entendimento dos funcionários, nos níveis estratégico, tático e operacional da indústria, quanto aos conceitos de estratégia e competências;

Identificar junto aos entrevistados, a percepção que têm quanto à relação entre competências e estratégias na indústria de fios;

Identificar qual é essa relação na indústria de fios da Cocamar Cooperativa Agroindustrial.

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O SUPERINTENDENTE, GERENTES E SUPERVISORES.

CARACTERIZAÇÃO:

1- Qual a sua formação?

2- Há quanto tempo trabalha nessa indústria?

3- Como se deu a sua carreira na Cooperativa/ Indústria de Fios?

4- Caracterize a Indústria de Fios nos aspectos tecnológicos, de mercado e de recursos humanos?

ESTRATÉGIA:

5- O que é estratégia para você? E por que as estratégias são adotadas na Indústria?

6- Como são definidas? Quais são as fases? Que fatores são levados em consideração? Existe um período para a estratégia acontecer ou se desenvolve a todo momento? Quem participa? As idéias, o aprendizado, o conhecimento dos mais variados níveis são aproveitados? De que forma? E como são repassadas a toda a Indústria?

7- O histórico das estratégias produzidas pela indústria, ou ainda, estratégias produzidas por outras indústrias do meio, são aproveitadas na formação das estratégias atuais?

8- Sempre houve estratégia na história da indústria? Se sim: como se desenvolviam? Se não: como era administrada a indústria, então?

9- Existe uma homogeneização quanto aos objetivos estratégicos por todos na indústria? Se sim, como se dá?

COMPETÊNCIA X ESTRATÉGIA

10- Quais as principais forças da Indústria, competitivamente falando?

11- Como essas forças foram atingidas? Como começou?

12- O que é competência para você? Qual a influência das competências na formação das estratégias? (secundária ou como uma fonte geradora das estratégias?)

13- As competências são geridas?

14- As competências se desenvolvem em que nível? (**Essenciais/ organizacionais/individuais**)

15- Essas competências foram construídas ou não, emergentes?

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS ENCARREGADOS DE PRODUÇÃO E FUNCIONÁRIOS OPERACIONAIS

CARACTERIZAÇÃO:

1- Qual a sua formação?

2- Há quanto tempo trabalha nesta indústria?

3- Fale sobre a sua carreira na Indústria de Fios?

ESTRATÉGIA:

4- A vocês são compartilhados os objetivos de longo prazo da indústria?

5- Qual o conceito de estratégia para você? Tem conhecimento das estratégias que são e serão adotadas na indústria?

6- Se tem conhecimento das estratégias: como são definidas? Quais são as fases? Que fatores são levados em consideração? Existe um período para a estratégia acontecer ou se desenvolve a todo momento? Quem participa? As idéias, o aprendizado, o conhecimento dos mais variados níveis são aproveitados? De que forma? E como são repassadas a toda a indústria?

7- De que forma vocês participam na formação das estratégias?

8- Sempre houve estratégia na história da indústria? Se sim: como se desenvolviam, as fases, fatores levados em consideração, se não: como era, então?

COMPETÊNCIA X ESTRATÉGIA

9- Quais as principais forças da indústria? (Competitivamente falando)

10- Como foram atingidas? Como começou?

11- De que forma você contribui para a sustentação dessa força?

12- Qual o conceito de competências para você? Qual a importância das competências para o alcance dos objetivos de longo prazo da indústria? (secundária ou como uma fonte geradora das estratégias?)

13- Como vocês são preparados para exercerem suas atividades na indústria?

14- Você faz a mesma coisa que fazia quando entrou na indústria? Desenvolve suas atividades da mesma forma que quando entrou?

15- Que avaliação você faz dos recursos estruturais para desenvolver seu trabalho? Equipamentos, materiais e infra-estrutura.

16- E dos fatores humanos, como: conhecimento, habilidade e atitudes?