

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUSE BORGES FRANÇA

**OS TIPOS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E SUAS
CONTRIBUIÇÕES PARA O PROCESSO DE FORMAÇÃO E
IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: ESTUDO DE
CASO NO SETOR DE VAREJO DE AUTOMÓVEIS**

JOÃO PESSOA
2011

LUSE BORGES FRANÇA

**OS TIPOS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E SUAS
CONTRIBUIÇÕES PARA O PROCESSO DE FORMAÇÃO E
IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: ESTUDO DE
CASO NO SETOR DE VAREJO DE AUTOMÓVEIS**

Dissertação submetida à apreciação da banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Professor orientador: Gesinaldo Ataíde Cândido

**JOÃO PESSOA
2011**

F814o França, Luse Borges

Os tipos de competências organizacionais e suas contribuições para o processo de formação e implementação de estratégias empresariais: estudo de caso no setor de varejo de automóveis / Luse Borges França – João Pessoa, 2011.

139f.:il.

Orientador: Prof.º Gesinaldo Ataíde Cândido Dr

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGEP-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/ CT - Centro de Tecnologia/ UFPB - Universidade Federal da Paraíba.

1. Gestão 2. Estratégias 3. Competências e Varejo I. Título.

CDU 658.5(043)

LUSE BORGES FRANÇA

**OS TIPOS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E SUAS
CONTRIBUIÇÕES PARA O PROCESSO DE FORMAÇÃO E
IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: ESTUDO DE
CASO NO SETOR DE VAREJO DE AUTOMÓVEIS**

Dissertação julgada e aprovada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba.

Aprovada 04 / 03 / 2011

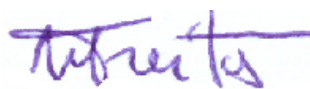
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido
Universidade Federal da Paraíba
Orientador



Profa. Dra. Waleska Silveira Lira
Universidade Estadual da Paraíba
Examinadora



Profa. Dra. Lúcia Santana de Freitas
Universidade Federal da Paraíba
Examinadora

Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas.

Escolas que são gaiolas existem para que os pássaros desaprendam a arte do voo.

Pássaros engaiolados são pássaros sob controle.

Engaiolados, o seu dono pode levá-los para onde quiser.

Pássaros engaiolados sempre têm um dono.

Deixaram de ser pássaros. Porque a essência dos pássaros é o voo.

Escolas que são asas não amam pássaros engaiolados.

O que elas amam são pássaros em voo.

Existem para dar aos pássaros coragem para voar.

Ensinar o vôo, isso elas não podem fazer, porque o voo já nasce dentro dos pássaros.

O voo não pode ser ensinado.

Só pode ser encorajado.

(RUBENS ALVES)

AGRADECIMENTOS

A Deus pela abertura de me possibilitar caminhos que favorecem a absorção de conhecimentos que foram transformados em saberes.

Às minhas mães (Regina, Silvia e Thelma) que me conduziram ao longo de minha vida, com um despertar de lições que somente um coração materno sabe fazer.

Aos meus amigos, e de forma especial a Florida que esteve comigo de forma direta e indireta, impulsionando-me com sua maneira de ser.

Ao meu orientador pela sua paciência, que despertou tantas capacidades adormecidas em minha natureza humana.

A Aninha (secretária) pelo carinho, orientações, café da manhã e outros valores que sua pessoa expressa a todos os que fazem o PPGE.

A Maria e Joana pela acolhida em sua residência de forma tão carinhosa.

RESUMO

No contexto das organizações a importância da relação entre estratégia e competências tem despertado repercussões, principalmente naquilo que concerne aos efeitos dessa necessária interação desenvolvida pelos dois termos. Como meio de aprofundar esse assunto, o corpo teórico apresenta uma estruturação que vai desde o princípio da história, conceitos, tipologias, até as abordagens referentes às variáveis, como forma de fundamentar todos os níveis de discussões que são direcionadas em torno da problemática desse trabalho. Como suporte para fundamentar o ponto central dessa pesquisa, faz-se necessária a aplicação do Modelo de Zarafian com suas competências e a Tipologia de Miles e Snow com o ciclo adaptativo e suas aplicações estratégicas. A partir dessas considerações, o objetivo da presente pesquisa é identificar, através de um estudo de caso, os tipos de competências organizacionais que mais contribuem para a formação e implementação de estratégias empresariais no setor de varejo de automóveis na Cidade de Juazeiro do Norte – CE. Quanto à metodologia, a pesquisa é de caráter descritivo/ exploratório e de natureza qualitativa (entrevista semiestruturada em áudio e com a utilização da ferramenta de análise do conteúdo que servirá para apreciação dos dados relacionados às competências) e quantitativa (aplicação de um questionário). Os resultados obtidos indicam a preponderância das posições estratégicas (defensora – 40%; prospectora – 36,36%; analítica – 18,79%; e reativa – 4,85%), considerando-as como uma realidade extrema e contrária em comparação àquelas empresas que são bem sucedidas ao adotarem as estratégias prospectora, analítica, defensora e reativa. Em relação aos tipos de competências, os resultados apresentados são favoráveis (competências em processos, competências técnicas, competências sobre as organizações, competências de serviços e competências sociais), mas considerando o direcionamento desses recursos como possibilidades na formação e implementação das estratégias organizacionais como prática continuada no sucesso organizacional. Partindo desse argumento, e de posse das inferências abordadas pela literatura, a Empresa X precisará adotar os tipos de competências (sociais, sobre as organizações, técnicas, serviços e em processos) e posições estratégicas (prospectora, analítica, defensora e reativa) que concorram para a realização dos seus objetivos e promovam novas conquistas frente a mercado competitivo.

Palavras chaves: Gestão, Estratégias, Competências e Varejo.

ABSTRACT

In the context of the importance of the relationship between strategy and competencies has awakened repercussions mainly in what concerns the effects of this needed interaction developed by two terms. As a means to deepen this topic, the theoretical body presents a structure that goes from the beginning of history, concepts, types, until the approaches relating to variables, as a way to support all levels of discussions that are routed around the problem. As support to substantiate the central point of this research, it is necessary the application of Zarafian model with its competences and the Miles and Snow Typology with the Adaptive cycle and its strategic applications. From these considerations, the goal of this research is to identify, through a case study, the types of organizational skills that contribute to the formation and implementation of business strategies in the automotive retail sector in the city of Juazeiro do Norte-CE. As regards the methodology, the research is exploratory and descriptive character of qualitative nature (semi-structured interview in audio and using content analysis tool that will serve for assessment of data related to skills) and quantitative (application of a questionnaire). The results obtained indicate the preponderance of strategic positions (Defender-40%; oil-36.36%; 18.79%;-analytical and reactive-4.85%), considering them as a reality of extreme and contrary in comparison to those companies that are successful when adopting oil strategies, analytical, advocate and reactive. In relation to the types of skills, the results presented are favorable (process skills, technical skills, competences on organizations, service skills and social skills), but considering the targeting of these features as possibilities in the formation and implementation of organizational strategies as continued practice in organizational success. Based on this argument, and in possession of inferences addressed by literature, company X will need to adopt the kinds of skills (social, on organizations, techniques, services and processes) and strategic positions (oil, analytical, advocate and reactive) that contribute to the achievement of your goals and promote new achievements ahead the competitive market.

Key words: management. Strategies. Skills and retail

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Forças que governam a competição num setor.....	32
Figura 2 - Ciclo adaptativo	42
Figura 3 – Uma visão relacional de macro e micropráticas.....	51
Figura 4 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para organização.....	64
Figura 5 - Estratégias e competências essenciais.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de estratégias.....	27
Quadro 2 - Três formas de sínteses em estratégia.....	56
Quadro 3 - Classificação de competências	69
Quadro 4 - Panorama atual e geral dessas duas realidades: Dieese/FSindical, julho/ 2010	80
Quadro 5 – Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos.....	87
Quadro 6 - Tipologias de competências.....	88
Quadro 7 - Resultados em percentual das variáveis dos tipos estratégicos de Miles e Snow pesquisados na Empresa X.....	104
Quadro 8 - Síntese prática das estratégias.....	105
Quadro 9 - Estratégias e tipos de competências adotadas pela Empresa X	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Crescimento do Volume de Vendas do Segmento de Veículos, motos, partes e peças (%) – março/10.....	82
Tabela 2 - Unidades funcionais do objeto de estudo	86
Tabela 3 - Domínio de produtos e mercados	94
Tabela 4 - Postura de sucesso	95
Tabela 5 - Monitoramento ambiental.....	96
Tabela 6 - Crescimento	97
Tabela 7 - Coalizão dominante	98
Tabela 8 - Planejamento.....	99
Tabela 9 - Estrutura.....	100
Tabela 10 - Controle	101
Tabela 11 - Objetivo tecnológico.....	102
Tabela 12 - Amplitude tecnológica.....	102
Tabela 13 – Anteparos tecnológicos	103

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO AO OBJETO DE ESTUDO EM INVESTIGAÇÃO	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Objetivo Geral.....	20
1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
 CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	23
2.1.1 Trajetória Histórica do Pensamento Estratégico	23
2.1.2 Conceitos de Estratégias	27
2.1.3 Tipos de Estratégias	29
2.1.4 Abordagens Estratégicas	45
2.1.4.1 Questionamentos de uma prática estratégica	45
2.1.4.2 Os mecanismos do pensar e do agir estrategicamente	49
2.1.4.3 O papel da fragmentação, integração e síntese estratégica	52
2.2 COMPETÊNCIAS	58
2.2.1 Conceitos de Competências	58
2.2.2 Tipos de Competências	61
2.2.2.1 Competências individuais	61
2.2.2.2 Competências organizacionais	64
2.2.3 Uma Abordagem de Competências Essenciais	70
2.3 AS CONTRIBUIÇÕES DE PENROSE	73
2.4 CONTEXTO DO SETOR VAREJISTA NACIONAL	78
2.4.1 Caracterização e tendências	78
2.4.2 O panorama de crescimento	79
 CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	84
3.1 TIPO E NATUREZA DA PESQUISA	84
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA	85
3.3 FONTES UTILIZADAS: PRIMÁRIAS	86
3.4 VARIÁVEIS DA PESQUISA	87
3.5 FORMAS DE LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES E DOS DADOS	90
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	90
 CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	93
4.1 PREDOMINÂNCIA DE CAMINHOS ESTRATÉGICOS NA CONQUISTA DE UM MERCADO DE VEÍCULOS.....	93

4.1.1	Domínio de produtos e mercados.....	94
4.1.2	Postura de sucesso.....	95
4.1.3	Monitoramento ambiental	96
4.1.4	Crescimento.....	97
4.1.5	Coalizão dominante.....	98
4.1.6	Planejamento	99
4.1.7	Estrutura	100
4.1.8	Controle.....	100
4.1.9	Objetivo tecnológico	101
4.1.10	Amplitude tecnológica	102
4.1.11	Anteparos tecnológicos	103
4.2	CONTEXTO GERAL DA OPÇÃO ESTRATÉGICA APLICADA PELA EMPRESA X NO SETOR DE VAREJO DE AUTOMÓVEIS DA CIDADE DE JUAZEIRO DO NORTE-CE.	104
4.3	ANÁLISE E DIREÇÃO DOS TIPOS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS UTILIZADAS PELA EMPRESA X.....	106
4.3.1	Tipos de competências	106
4.3.1.1	Competências em processos.....	106
4.3.1.2	Competências técnicas	108
4.3.1.3	Competências sobre organizações.....	110
4.3.1.4	Competências de serviços	112
4.3.1.5	Competências sociais	113
4.4	RELAÇÕES ENTRE OS TIPOS DE ESTRATÉGIAS E TIPOS DE COMPETÊNCIAS FORMADAS PELA EMPRESA X.	115
	CAPITULO 5 - CONCLUSÃO	122
	REFERÊNCIAS.....	125
	ANEXO A- ROTEIRO DA ENTREVISTA RELACIONADA ÀS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS	128
	ANEXO B - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO À APLICAÇÃO DA TIPOLOGIA ESTRATÉGICA	134

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO AO OBJETO DE ESTUDO EM INVESTIGAÇÃO

O contexto direcionado à gestão empresarial nos dias atuais apresenta acesso às reflexões teóricas e práticas relevantes a respeito destas duas formas de conhecimentos: competências e estratégias empresariais. O âmbito empresarial com uma diversidade de circunstâncias (mercado, competição, consumidores, concorrência e outros) pontua o quanto as empresas têm sido impulsionadas a rever suas práticas administrativas na busca de garantirem a sua sobrevivência e desenvolvimento gerencial.

As variáveis competências organizacionais e estratégias empresariais, foco desta pesquisa, fazem parte de uma realidade organizacional, e nesta pesquisa esses dois aspectos são considerados pontos pertinentes e apreciados pelos pesquisadores quando enfatizam a importância da interação e correlação necessárias nas empresas quando se considera no exercício administrativo a relevância das relações entre essas variáveis.

Mas, como fonte de análise desses termos, há uma variedade de pensamentos que investigam esse assunto. Aqui merecem destaque o Modelo de Zarafian (2001) com uma investigação direcionada às competências organizacionais, e, quanto às estratégias empresariais, a Tipologia de Miles e Snow, através de fundamentos que elucidam a construção dos caminhos utilizados pelas empresas na conquista de um espaço no mercado competitivo. Determinados modelos, tipologias e outros serão abordados detalhadamente nos tópicos da fundamentação teórica.

A atenção direcionada a ambos os termos é fundamental para aquelas organizações que prezam o crescimento, principalmente quando elas pretendem elaborar um arsenal de ações que focam uma sintonia com aspectos relacionados à identidade da empresa (missão, visão e valores), necessidades de implantação de novos recursos (material/ humano) e a identificação de níveis de tecnologias adequadas à construção de novas formas de conhecimentos.

A prática administrativa das organizações quase sempre é constituída pelas formas de pensamentos mecanicistas, imbuídas por ideais de uma cultura neoclássica econômica, voltadas para um plano unicamente quantitativo resultante do produto final gerado pelo exercício funcional. Ao estabelecerem referente modelo de gerir, as organizações tendem a se direcionar por uma realidade implicitamente dotada de procedimentos estratégicos engessados, distantes de uma ligação necessária com fatos que intercambiam os eventos internos e

externos. Dessa forma, não se preocupam em alicerçar-se através de projetos apropriados para gestão de competências e estratégias como via de ascensão organizacional.

As competências e estratégias possuem uma estreita ligação que contribuem para que a empresa atinja as transformações necessárias, principalmente quando se investe em novas tecnologias no setor de produção, direcionando o material humano aos treinamentos que favorecem conhecimentos indispensáveis à formação de condutas laborais imprescindíveis no processo de inovação.

O delineamento deste estudo apresentará a importância da conexão desenvolvida pelas variáveis analisadas (competências/ estratégias), principalmente quando uma organização considera a construção e o direcionamento dos planos estratégicos a partir da aplicabilidade das capacidades humanas. A pesquisa em apreço apresenta um universo investigatório como ponto relevante à indagação exposta através da problemática, tendo como objeto de estudo uma Empresa X (estudo de caso) na cidade de Juazeiro do Norte - CE.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O panorama competitivo enunciado pelo mercado numa propagação de diversos eventos - tais como clientes com escolhas variadas, qualidade de produção, necessidades de novas formas de negociações e outros - demonstra uma realidade dinâmica e em constantes alterações. Determinadas circunstâncias submetem as organizações em sua essência a repensar novas maneiras de gerir os seus passos administrativamente. Aquelas empresas que não se orientam na relevância dessas transformações se distanciarão de uma idéia visionária de caminhos que ampliam e contribuem para o crescimento organizacional.

Mediante o exposto no tópico anterior, as organizações são providas de recursos de valor superior; dentre eles merecem destaque as competências como um caminho favorável ao surgimento de novos paradigmas administrativos. O exercício da força de trabalho com base nessa concepção despertará para a importância das competências ideais que contribuem para uma cultura de conhecimentos que resultará em níveis de potencialidades individuais e organizacionais, além de concorrerem para a edificação dos caminhos decisórios dos planos estratégicos.

Qualquer empresa de produção de bens ou serviços é conduzida a avaliar seus valores diante dos fatos apresentados no ambiente, pois as exigências e mudanças de um mercado impulsionam-na a refletir sobre a necessidade de um desempenho elaborado que seja revestido

pelo prisma de conhecimentos e habilidades que, revelando-se através das competências organizacionais, contribuirão para elaborações estratégicas.

As discussões em torno dessas variáveis apresentam concepções reflexivas que contribuem para uma construção de miríades de pensamentos a respeito de ambos os termos. A base de fundamentação teórica direcionada às palavras em voga proporcionará argumentos necessários a uma organização na qual se pretende relacionar com a qualidade e intensidade na utilização das competências, obtendo maior compreensão para definir e programar suas estratégias empresariais. Concomitantemente as formas de implementação das estratégias empresariais cooperarão no sentido que as pessoas obtenham novas competências.

Almeida (2007) frisa com precisão a ligação e correlação indispensável entre estratégia e competência. A estratégia é um requisito para a definição de competências organizacionais; no entanto, o pleno conhecimento das competências organizacionais pode ser um determinante do desenho da estratégia para o alcance de determinado objetivo seu.

A propósito, esta pesquisa se deterá no segmento de concessionária de motocicleta, e o foco de apreciação da pesquisa será verificar os tipos de competências organizacionais que favorecem a formação e implementação das estratégias empresariais quando se pretende alcançar objetivos.

No modelo das concessionárias do gênero franquia neste segmento, observam-se caminhos traçados para realização das atividades internas, como meio de direcionar, garantir e preservar o padrão de funcionamento das centrais das marcas comercializadas. Partindo dessa posição, são estabelecidos parâmetros que pretendem organizar os indivíduos naquilo que corresponde aos processos internos, desenvoltura das suas atividades laborais e elaboração dos planos estratégicos. Determinados procedimentos delineiam a qualidade do serviço e o perfil das diversas tarefas desenvolvidas pelos trabalhadores dentro das unidades funcionais, além de colaborarem na formação de caminhos para a expansão da rentabilidade do comércio de produtos/ serviços.

Há uma visão restrita das empresas nesse segmento automobilístico ao considerarem a importância das competências e estratégias, principalmente quando pretendem mencionar a relevância de suas marcas e procedimentos internos de forma enfática. A evidência deste quadro é necessária ao se vivenciarem as seguintes circunstâncias: necessidade de um atendimento de qualidade, inovação nas formas de negociações, avaliação, investimento e adequação dos colaboradores às novas tecnologias, apresentação da insatisfação dos usuários quanto à forma como se oferecem os serviços desprovidos de conhecimentos técnicos.

Os comentários que se tecem em torno de ambos os termos (competências e estratégias) favorecem o processo de investigação desse assunto, principalmente quando as questões indagatórias emergem como meio de desvelar, despontar e evidenciar prováveis aspectos relevantes para esse estudo. O universo de exploração para análise dessas variáveis se firma através das informações apresentadas pelo panorama da concessionária de motocicletas (Empresa X - estudo de caso). As inúmeras representações que envolvem esses termos são construídas pelas manobras de uma gestão empresarial ao considerar e direcionar suas competências (individuais e organizacionais) e estratégias organizacionais.

O contexto mencionado indica que quanto maior for a capacidade de uma empresa de aproveitar os diversos tipos de competências organizacionais, maiores serão as possibilidades de êxito no processo de construção e implementação de suas estratégias empresariais.

Então, partindo dessa premissa, as empresas que valorizam as competências terão melhores resultados na construção e efetivação de suas estratégias. Simultaneamente as edificações de estratégias favorecem a edificação de novas competências.

A construção da problemática desse trabalho surge da seguinte indagação:

Quais os tipos de competências organizacionais que mais contribuem para a definição e implementação das estratégias organizacionais para o setor de varejo de automóvel?

1.2 JUSTIFICATIVA

As competências organizacionais e as estratégias implementadas pelas organizações são percursos importantes para o funcionamento e alcance dos êxitos almejados. O interesse pelos dois termos (competências e estratégias) é uma forma de conhecer e adentrar universos de fundamentos que esclareçam as suas relações e correlações desenvolvidas no interior das empresas. Mas para que haja uma compreensão da importância dessas ligações, a história, os conceitos, as tipologias e abordagens de ambos os termos serão comentados como subsídios teóricos para esta investigação.

Ao se direcionar a atenção para o aspecto das competências organizacionais, descobre-se uma realidade pouco explorada no interior das empresas, principalmente quando se visualiza a importância de uma produção com resultados que partem de uma ação coletiva de agentes em cooperação e que desempenham um papel funcional que é aprimorado mediante instâncias vivenciais que favorecem trocas de conhecimentos. Essa fonte de talentos que

emergem das habilidades das pessoas diante de uma interação estabelecida no exercício de suas atividades pode ser uma base de recursos eficazes. As organizações ainda não atentaram para sua importância e contribuições favoráveis ao crescimento de uma empresa. A orientação dos recursos humanos na identificação das potencialidades que revestem as atitudes das pessoas ao desenvolver atividades, pode ser melhor conduzida quando se percebem, através das nuances de suas ações, características técnicas que revelam afinidades para tipos de funções e cargos que podem melhorar o desempenho do seu trabalho. Essa ótica aperfeiçoa os processos internos quando se possui um material humano assistido em suas capacidades que assim são conduzidas de forma eficiente na alocação de unidades de produção que se relaciona com possibilidades técnicas funcionais.

Uma organização que aprecia e cria essa experimentalmente concepção em seu cotidiano edifica caminhos planejados na base de qualificar colaboradores que se arranjam, contribuem, definem e viabilizam os passos dessa empresa frente a um mercado competitivo que exige manobras diferenciadas, tais como: qualidade dos bens/ serviços, atendimento que traduza as necessidades dos clientes e um avanço tecnológico que exige dos trabalhadores o aprimoramento dos conhecimentos técnicos. A relevância das competências no âmbito empresarial se torna um alicerce fundamental no planejar estrategicamente, e desta maneira é inconcebível não vinculá-las ao termo estratégia.

Partindo desse novo olhar que define a importância da ligação entre competências e estratégias, os dois termos competências e estratégias serão considerados pontos fundamentais para a exploração e desenvolvimento dessa pesquisa.

Assim como as competências ainda não são conhecidas no nível de aplicação, as estratégias empresariais também se apresentam distante do que se compreende como sua construção. O processo de elaboração e execução do planejar estratégias habitualmente nas organizações é direcionado o um objetivo de alcançar lucros. Ou seja, a ideia concebida é projetada na busca de caminhos limitados a uma concepção econômica e cada vez mais distante dos resultados satisfatórios e das sutilezas representativas que envolvem as variações de uma realidade externa à empresa e que exige quase sempre medidas administrativas apropriadas na criação de novos passos.

As medidas administrativas asseguradas pelas organizações, ao demarcar em um roteiro estratégico, não se baseiam no entendimento de que os eventos vivenciados fornecem circunstâncias imprevisíveis de que há necessidade de se reavaliarem os passos definidos. Essas situações inesperadas submetem as empresas a uma condição de flexibilidade em relação às mudanças que contribuem para a definição do alcance dos seus objetivos, como também

evidenciam a propagação dos modelos estratégicos estanques adotados pelas empresas. Um dos princípios das mudanças pode partir das empresas quando focam uma avaliação flexível e contínua dos caminhos adotados e valorizam a criatividade humana como um dos canais promissores do sucesso empresarial.

Mas para que se possa efetivar essa investigação a respeito da ligação entre as competências organizacionais e estratégias empresariais é primordial um suporte para fundamentar tal estudo. As ideias de Edith Penrose fornecidas pela Visão Baseada em Recursos (RBV) serão o referencial teórico com o enfoque voltado para as condições existentes de funcionamento interno, recursos e as capacidades inerentes ao comportamento empresarial. Referente concepção transcende as abordagens econômicas e modelos estratégicos ortodoxos, pois o seu enfoque é orientar uma condição distinta para essas formas de conhecimentos administrativos convencionais nas organizações.

Rodrigues (2004) ressalta o interesse e importância da VBR quando comenta: a abrangência desse pensamento atinge um arsenal de planos que compunham o âmbito organizacional como meio de fundamentar a apreensão das nuances dessas áreas (economia, planejamento estratégico, construção e despertar relevante para as novas capacidades inerentes ao seio organizacional como via de direcionar recursos e gerar outras capacidades). Esse corpo teórico (RBV) é apresentado por diversos teóricos [considerados clássicos [...], como Barnard (1971), Selznick (1962), Penrose (1962) e Wernerfelt (1997) e por aqueles que são vistos como atuais na área da economia e no pensamento estratégico - Barney (1991, 1997), Dierickx e Cool (1997), Chandler (1987, 1997) e Andrews (2001)]. Em suas contribuições é que se baseia o conhecimento direcionado pela VBR na compreensão das circunstâncias intrínsecas das empresas e de seus espaços de concorrências.

O pensamento de Edith Penrose (2006) como pioneira da RBV salienta um interesse sobre os processos internos como via para entendimento das variações de uma conduta empresarial. Apoiada nesse argumento, a firma transcende o papel da função administrativa, já que ela é constituída por um conjunto de recursos produtivos utilizáveis de acordo com as determinações advindas do âmbito administrativo. Os recursos de uma firma podem ser materiais quando constituídos de objetos tangíveis (instalações, equipamentos, matérias primas e outros), e humanos (correspondentes ao exercício laboral de um trabalhador ora qualificado, ora não). Os recursos em si jamais são vistos como meios de constituir os insumos de uma produção; o que se considera são os serviços desenvolvidos por esses recursos. Tal distinção (recursos/ serviços) é uma forma de evidenciar que os recursos favorecem a construção de uma

variedade de serviços em potenciais, ou seja, eles podem revelar sua importância como função ou atividade específica.

A discussão da VBR mediante essa ótica nos deixa claro um alicerce fundamental à compreensão dos recursos, mas desvela o nascimento de uma dinâmica inerente e emergente no papel funcional do colaborador diante da atividade laboral no processo produtivo.

Prosseguindo a reflexão dessa questão, as firmas são dotadas de um canal propulsor na visualização das oportunidades de mercado, principalmente quando direcionam a importância dos seus recursos em prol da ascensão organizacional. Mas, para o alcance desses resultados, seria sugestivo principiar por uma decisão empresarial que despertasse uma ação empreendedora; além disso, a firma precisa reconhecer os seus recursos que são validados a partir das ações das capacidades humanas aprimoradas gradativamente em competências administrativas que definem caminhos estratégicos e qualidade dos serviços.

Aquelas firmas que se espelham nesse plano de ideias são reconhecidas por ressaltarem as condições internas como relevantes, e provavelmente destacam a propagação de novas qualidades que partem do seio de uma estrutura organizacional que pontua as habilidades humanas como um caminho impulsionador na construção de estratégias. Determinadas relações e correlações efetivadas no interior das organizações através das competências (individuais/ organizacionais) e estratégias empresariais manifestam estruturas significativas (indivíduos pensantes, caminhos traçados para o futuro visto por uma ótica mais crítica, modos de cooperações elaborados, alta gerência descentralizada e outros) que despertam para uma cultura de aprendizagem capaz de gerar conhecimentos e contribuir para uma caminhada em rumo à inovação e oportunidades de novos negócios.

Além de inúmeras discussões expressas pela forma de pensar da VBR, ela pode sugerir, redesenhar e ampliar um pensamento comum existente em torno de um modelo convencional de construir e implementar a estratégia empresarial como prática voltada ao alcance de metas, além de avançar despertando a importância dos recursos internos que colabora na construção de uma variedade de serviços que provêm do desempenho humano em meio a uma produção. As empresas que não procedem sobre com esta ótica, adotaram medidas engessadas de alcançar os objetivos, não perceberam as nuances de um mercado em constantes transformações que se firmam através de uma linha de relacionamentos (clientes, fornecedores, concorrentes e outros) que demonstra a necessidade das ligações diretas com as realidades internas (corporação) e externas (ambiente).

Almeida (2007) expressa que todas as definições de estratégia corroboram a inseparabilidade entre organização e meio envolvente que, se por um lado representa uma condicionante à atividade, por outro, oferece oportunidades que importa aproveitar.

O estudo da relação e correlação entre competências organizacionais e estratégias empresariais numa empresa do setor de varejo de automóveis será o espaço para analisar, verificar e confirmar as contribuições argumentadas pelas linhas de raciocínios retratados pela fundamentação teórica desse trabalho.

O exercício necessário à realização desse desafio que se constitui a partir de probabilidades presentes nas ligações entre as duas variáveis comentadas contribuirão na edificação das vias pertinentes para empresas visionárias e que ousam compreender uma realidade organizacional mais participativa, transformadora em modos de gerir.

A exploração dessa temática tem o intuito de reavaliar maneiras de gerir uma corporação no despertar de novos caminhos estratégicos e o desenvolvimento das competências, pois a forma de participação adotada pelas empresas ainda distancia a possibilidade de integração dos colaboradores com uma visão de decisões centralizadas e consequentemente dificultadora da difusão de ideias relacionadas a suas contribuições. As empresas que não se atualizam sobre a importância do trabalho humano não conseguem se libertar da visão do homem como máquina, tendo seu desempenho avaliado de forma quantitativa (definição de posto de trabalho e cargo), negando-se a ele a oportunidade do processo de aprendizagem que acontece quando se proporciona a troca de conhecimentos de forma participativa.

O arsenal de referenciais explorados nessa pesquisa apontará de forma reflexiva para caminhos que apreciam o surgimento de novos paradigmas gerenciais que visualizem a importância de uma organização pensante, observadora dos seus resultados, que se importa com a qualidade dos serviços e intensifica a atenção na utilização das competências como forma de obter maiores facilidades na definição e implementação das suas estratégias empresariais. Concomitantemente, as formas de implementação das estratégias empresariais contribuirão para que as pessoas obtenham novas competências.

Enfim, as colaborações advindas desse intercâmbio indispensável entre competências e estratégias fortalecem os diferentes ângulos de uma empresa quando visualizam: desfazer alguns processos burocráticos mal pensados no ato de gerir; agregar valores aos produtos; oportunizar os processos internos numa avaliação através de uma leitura participativa, crítica, dotada de conhecimentos que forneçam análise e modificações; favorecer a satisfação do cliente, evidentemente quando a qualidade do atendimento expressa um laço mais estreito com

ele, por meio da verificação dos tipos de necessidades; direcionar adequadamente os talentos humanos diante das atividades afins; e despertar para uma visão futura ao descobrir a importância da vantagem competitiva que emerge dos recursos internos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar quais os tipos de competências organizacionais e suas contribuições para a definição e implementação das estratégias empresariais no setor de varejo de automóvel.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer a estrutura e forma de funcionamento das empresas concessionárias de automóveis;
- b) Identificar os tipos de competências organizacionais que compõem a empresa X;
- d) Pontuar os tipos de estratégias empresariais utilizadas pela empresa X;
- e) Verificar as formas de contribuições das competências existentes nas empresas, para definição e implementação das estratégias adotadas na empresa X.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A apresentação constituída pelos tópicos da fundamentação teórica será subsidiada pelas diversas formas de conhecimentos que favorecerão o aprofundamento das variáveis (estratégias/ competências) desta pesquisa. Como forma de direcionar as etapas do corpo de estruturação desse trabalho, teremos dois momentos:

O primeiro será formado por tópicos que fornecem uma linha de raciocínio para o desenvolvimento da pesquisa. O princípio dos comentários dessa pesquisa é realizado por um breve histórico que contribuirá para a formação do planejamento estratégico. A fonte de exploração desse nome surgiu a partir de diálogos entre empresários e o meio acadêmico com o propósito de definir e fundamentar determinado assunto. Outras etapas concernentes a este tema foram explanadas por uma diversidade de pesquisadores que realizam investigação nessa área com a reunião de concepções a respeito da estratégia empresarial. Posteriormente a esse período conceitual, a formulação estratégica foi explorada pelas escolas (design, planejamento,

posicionamento e outros) e tipologias. Dentre o arsenal de tipologias, a visão de Miles Snow fundamentará a base de explicação desse contexto de variáveis. A implementação de estratégias considera as atividades centrais demarcadas pela importância dos processos internos e as competências organizacionais com o pensamento da escola do aprendizado, as visões de Prahalad e outros. As abordagens estratégicas como término desse instante inicial são reflexões pertinentes à tomada de abrangência desse assunto, quando o olhar crítico de estudiosos fornece novas reflexões sobre os caminhos traçados na formulação e implementação estratégica.

A etapa seguinte ainda desse tópico mencionará conceitos, tipos e abordagens que organizam um panorama do surgimento do termo competências (individuais/ organizacionais). A idéia inicial e superficial criada pelo senso comum foi sendo estruturada em um pensamento mais consistente, quando pesquisadores pretenderam julgar a importância desse tema no universo das organizações. A Escola Anglo-Saxônica, formada por psicólogos e administradores, formulou o conceito a partir da importância da ação de uma agente que se pronuncia através de atitudes ao reagir ou corresponder a uma realidade externa. Já a Escola Francesa, entre outras contribuições, retratará a qualificação que se preza por meio dos conhecimentos, habilidades e atitudes humanas como forma de associar saber e saber agir.

Com a repercussão do pensamento de Fleury e Fleury, o plano conceitual será formulado com um sentido distinto do que se pode observar no surgimento e nível das capacidades humanas. O indivíduo com um saber agir responsável e reconhecido que contribui no sentido de mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, poderá contribuir para a definição das competências individuais e organizacionais. Dentre outras concepções que contribuem para uma amplitude deste ponto, o modelo de Zarafian será enfatizado como apoio explicativo através das seguintes competências: competências sobre processos, competências técnicas, competências sobre a organização, competências de serviço e competências sociais.

A relevância direcionada à abordagem sobre as competências essenciais será mencionada e considerada como recurso de tamanho valor que pode ser utilizado pelas organizações para o alcance do exercício e êxito de suas ações administrativas. A RBV representada pela pioneira Edith Penrose, e considerada uma forma de conhecimento que retrata os recursos e capacidades internas como caminho promissor ao desenvolvimento de uma organização, despertará para um eixo de discussão entre as variadas formas de pensamentos que constituem este trabalho na busca de alcançar esclarecimentos norteadores dos objetivos dessa pesquisa.

O segundo memento consta dos procedimentos metodológicos (tipo e natureza da pesquisa, contexto da pesquisa, população/ amostra, variáveis da pesquisa, formas de levantamento das informações e dos dados e análise dos dados) como meio de conduzir e constituir as etapas da investigação. E por fim se expõem os resultados da pesquisa com dados sobre a apreciação de ferramentas que viabilizaram uma análise tanto quantitativa e quanto qualitativa desse estudo. Os referenciais e anexos com roteiro de entrevista e questionário finalizam a estruturação dessa dissertação.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho será composta por um suporte explicativo que contribuirá para a exposição de diversas concepções relevantes para as duas vertentes: competências e estratégias. A forma de conhecimento que servirá de apoio é a Visão Baseada em Recursos (VBR), já que ela pretende concorrer para a apreensão dos diversos pontos basilares que proporcionam a identificação das competências corroboradoras da formação das estratégias empresariais em uma concessionária de automóveis (Empresa X).

Como meio de despertar reflexões a respeito das diversas transformações e finalidades desempenhadas pelos dois termos no plano empresarial, Carletto *et. al.* (2005) comentam: “[...] competência, um saber agir de forma consciente e responsável, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à organização e ao indivíduo”.

Ansoff e Mcdoonnell (apud COSTA, 2003) definem estratégia como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

Os três tópicos que se seguem a respeito desses assuntos abordam, de forma apreciativa, através de visões distintas, aspectos fundamentais para compreensão desse estudo de caso. O primeiro e o segundo buscam apreciar e lançar bases com apoio nos diversos discursos que envolvem histórico, conceitos, modelos, abordagens a respeito de estratégias e competências. Já o terceiro tópico engloba a Visão Baseada em Recursos (VBR), fornecendo subsídios teóricos favoráveis como meio de evidenciar uma racionalidade abrangente, significativa dos termos em voga de uma realidade interna, a organização, principalmente quando direciona atenção aos seus recursos e capacidades presentes no âmbito empresarial.

2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

2.1.1 Trajetória Histórica do Pensamento Estratégico

Ao evidenciar um universo mais elaborado do que se possa ter como estratégia, é primordial percorrer a história do nascimento desse termo, durante a qual ele assume diversas etapas na seguinte ordem: **Acadêmica, Econômica e Empresarial.**

A visão de Costa (2003) direciona o princípio da construção desse termo, que surge nos anos 50 quando de sua apresentação nas escolas de negócios nos EUA, tornando-se posteriormente a disciplina de assunto de política de negócios, servindo para ajudar a decifrar circunstâncias reais.

Os primeiros indícios (**plano acadêmico**) dos anúncios explicativos demonstram a importância desse conceito emergido na escola mencionada, que pretendia tornar evidente a finalidade do termo estratégia, e aplicá-lo como maneira de compreender circunstâncias que envolviam a realidade dos assuntos empresariais.

As etapas que se sucedem fornecem um arsenal de conotações sobre o termo estratégia, as quais contribuem com ângulos reflexivos em torno do espaço organizacional. Conforme o pensamento de Certo e Peter (apud COSTA 2003, p. 21) - na etapa por volta dos anos 70 - o objetivo foi ampliado com a consideração da organização global e seu macroambiente. Na década de 80, a estratégia tornou-se uma disciplina gerencial plena e, com o objetivo de traduzir essa abordagem mais ampla, passou a ser tratada como planejamento estratégico. Mais recentemente, novas dimensões foram incluídas, entre as quais, cultura organizacional e responsabilidade social, constituindo-se então administração estratégica.

A partir das diversas conotações da palavra sob menção, foi possível clarear o seu papel com bastante repercussão no contexto organizacional. A abrangência do termo abandona uma visão restrita e assume a identidade administrativa através do ato de planejar estrategicamente.

Numa cronologia de representações que permeiam a palavra estratégia, outra visão é direcionada e definida através do plano denominado **econômico**. A ideia prevalecente do conceito e origem é dirigida à competição e à guerra, havendo posteriormente a emersão de outros pontos de vista que contribuíram para produção de uma imagem mais abrangente do seu significado.

Segundo Quinn J. B (apud MINTZBERG *et al.* 2000, p.75):

[...] estratégia inicialmente sonda e se retira para determinar as forças dos oponentes, força-os a estender seus compromissos: a seguir, concentra seus recursos, ataca uma posição claramente exposta, conquista um segmento selecionado de mercado, constrói uma cabeça-de-ponte nesse mercado e a seguir se reagrupa e se expande a partir dessa base para dominar um campo mais amplo [...].

A concepção do pensamento de Quinn aponta para uma explicação fundamental, em que o planejamento estratégico será edificado sobre o prisma de possibilidades de enfrentar

forças opostas, através da consciência de utilização dos recursos essenciais que contribuem para a conquista de novos mercados.

Durante o percurso desse conceito em décadas anteriores - 50, 70, 80 e seguintes -, houve reviravoltas demarcadas por uma variedade de oscilações no mercado que se caracterizaram por um arsenal de comportamentos que não davam para ser vistos a partir de uma realidade linear de acontecimentos, pois as novidades que rodeavam as empresas provocavam impactos que exigiam destas a assunção de novas práticas administrativas que contribuíssem com seu funcionamento.

Ansoff (1998) pontua de forma ilustrativa a época dos desafios. O primeiro instante foi denominado de revolução industrial, pois algumas transformações repercutiam em avanço no comércio: a máquina a vapor, a vulcanização da borracha e outros, favorecendo várias conquistas no ramo tecnológico, social, como meio de mediar o desenvolvimento daquelas organizações que mais se destacavam. Foram inúmeros os eventos marcantes que delinearão uma etapa inovadora na condição da firma que assumiu uma posição distinta diante de um mercado que precisava ser decifrado em suas nuances.

A ênfase sobre a atividade industrial tinha como intuito, na época, elaborar e aperfeiçoar o nível de produção em massa, que gradativamente apresentava custo baixo na unidade do produto. Enquanto visão de marketing, ela era direcionada pela decisão da empresa quando oferecia um produto padrão e de preço inferior, e desta forma alcançaria o sucesso (ANSOFF, 1998).

Posteriormente, a era do marketing em massa se apresentou com outras perspectivas que acrescentaram ao espaço industrial características asseguradoras das medidas de inovação. As trajetórias dessas mudanças forneceram uma importância focada no plano de marketing que percebe uma fabricação de produto diferenciado que envolve outros aspectos: a promoção, a publicidade e a venda como forma de divulgar um produto que desperta interesses do consumidor (ANSOFF, 1998).

As variedades desses acontecimentos, registrados nesse período, caracterizam a imagem de uma realidade inconstante, que exigiu uma postura distinta das empresas, através de um elo mais estreito entre a realidade interna e o contexto externo (mercado). Além das novas posições de comportamentos adotados pelas organizações, uma postura empreendedora deverá ser constituída nas suas ações, pois os graus de competição exacerbados presente no mercado solicitam dos representantes dessas empresas mãos-de-obra mais qualificadas.

Tendo em vista o último **plano empresarial** no que respeita à palavra estratégia, no período dos anos 50 a realidade é direcionada com algumas transformações na área de

administração. No seio acadêmico são explorados universos empresariais em que se desenvolvem experimentos da ordem de administração estratégica, com adoção do planejamento estratégico a longo prazo. Nos meados dos anos 60, a discussão sobre essa temática já propaga indício de um aprofundamento que fez gerar o nascimento do 1º livro sobre estratégia empresarial (1965).

Mas sob a ótica de Costa (2003), surge outro cenário correspondente à década de 80, apresentado pelas empresas japonesas e tigres asiáticos que direcionam a participação dos empregados no processo estratégico. Diferentemente das empresas americanas, constatou-se que até os supervisores se dedicavam à formulação de estratégias.

Muitos experimentos foram realizados na tentativa de firmar a influência de empresas que se submetiam à elaboração de um planejamento estratégico, como forma de nortear suas ações organizacionais direcionadas à produção/ atividades laborais, e à participação dos colaboradores através de ideias e atitudes.

O livro de Michael Porter - *Competitive Strategy* – tornou-se um marco no período de 1980. Essa obra viabilizou a reflexão a respeito das escolas do design e planejamento, contribuindo assim para a escola do posicionamento, além de reunir curiosidades que emergiram no seio do mundo acadêmico e de consultoria (Mintzberg *et al.* 2000 p.768).

Então, partindo dessa realidade com aparência de mudanças, a administração estratégica emerge com uma estrutura básica de pensamentos renovadores para uma prática de gestão administrativa que se encontrava à mercê dos consultores e das elites de pensadores da época.

O olhar dos estrategistas diante desse instante de transição direcionava uma atenção para a vantagem competitiva que surgisse dos colaboradores das organizações, como meio de assegurar uma nova modelagem de atitudes que adentrassem uma realidade mais transparente das necessidades empresariais.

Alcançar êxito é o resultado de uma economia favorecida pelo conhecimento, ressalta Costa (2003), ao considerar como líderes as organizações que constroem suas estratégias enfatizando a importância dos colaboradores como recurso fundamental. A inovação é um caminho que promove novos valores, e para que isso ocorra é necessário validar a motivação e a capacitação dos colaboradores da empresa. Ou seja, o princípio de uma visão de desenvolvimento em competências interligadas com estratégias empresariais resultará numa vantagem competitiva para essa época.

No decorrer de todo um processo histórico caracterizado nesse espaço, observa-se o quanto de modificações se fez presente no mercado e quanto essas modificações contribuíram

para o lançamento das bases de uma gestão estratégica. Com a relevância direcionada para o conhecimento, a visão econômica quantitativa sai de foco e as organizações adotam outro comportamento na elaboração de estratégias com a participação das pessoas como recursos que não somente favorecem a ideia de uma era que preza pela inovação, mas também a impulsiona. Dentro dessa ótica, as direções aos projetos de treinamentos proporcionaram referente condição de inovação, e resultaram em indivíduos dotados de competências que se unem à estratégia e favorecem a vantagem competitiva.

Esse histórico itinerário indica passo a passo um conjunto de episódios voltados para o valor de futuras reflexões de uma gestão estratégica que se firmará com o surgimento de um fundo teórico que a encaminhou para uma compreensão mais aprofundada do assunto.

O tópico a seguir apresentará aspectos esclarecedores de uma diversidade de concepções que emergiram a respeito de estratégias.

2.1.2 Conceitos de Estratégias

Há uma associação comum entre os conceitos de estratégias e competências. Atualmente são considerados termos de grande importância no âmbito empresarial. O arsenal de concepções surgidas ao longo da história a respeito de estratégia concorreu para a edificação das diversas teorias que fundamentaram o entendimento e a relevância na utilização da administração estratégica.

O quadro abaixo demarca e ilustra uma gama de conceitos que norteiam a ideia de estratégia nos diversos ângulos explanados pelos seus autores (ALMEIDA, 2007, p. 29):

Quadro 1 - Conceitos de estratégias

Autor	Conceito
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas destinadas a criar uma posição defensável numa organização, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior do investimento.
Mintzberg (1988a)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
Quinn (2001)	Estratégia assume a forma de plano padrão que incorpora as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização, formando um todo corrente. Deve ordenar e alocar recursos a uma postura única viável, com base nas competências e deficiências internas, provocando mudança no ambiente e providências contingenciais.
Wright, Kroll, Parmel (2000)	Estratégia é o plano de nível mais elevado da administração, com objetivos de alcançar resultados alinhados à missão e aos objetivos gerais da organização. Precisa ser formulada, implementada e controlada para garantir os resultados desejados.

Fonte: Almeida (2007)

A diversidade de conceitos expostos fornece uma construção extensa de opiniões em torno da palavra estratégia. Algumas concepções procuraram retratar pontos em análise nos ambientes interno/ externo através de ideias que despertavam aspectos relevantes, como: medidas tomadas por uma organização quando pretende lidar com forças competitivas; caminhos decisórios traçados para manter um intercâmbio com a realidade externa; a estruturação de um plano padrão, que abrange metas e políticas de uma empresa, não omitindo a importância dos recursos internos; além de uma base de planejamento administrativo conectado aos objetivos e missão da organização favorecida por meio da formulação, implementação e controle como forma de assegurar os seus resultados.

Essas explicações de pensamentos concorrem para a estruturação dos passos estabelecidos pelas organizações, facilitam uma comunicação necessária entre as realidades empresa e ambiente, além de desenvolverem, através dessa prática, um intercâmbio de conhecimentos que aprimoram as condições de formulação e implementação estratégicas apoiadas sobre a base de uma cultura de conhecimentos que despertam para novas habilidades.

Essa preocupação em torno das organizações que priorizam o processo de aprendizagem paralelo à elaboração estratégica, conseqüentemente desenvolve o interesse de compreensão do funcionamento interno das empresas, e o de como elas alcançavam um caminho de apreensão do ambiente.

A aprendizagem organizacional é um pré-requisito para enfrentar os obstáculos concernentes às mudanças que se manifestam diante das necessidades presentes no mercado extremamente competitivo. Mas essa posição de aprendizado não acontece de forma isolada; os clientes internos, externos, ambiente e outros interagem na construção de uma cadeia de conhecimentos que se definem e se propagam, revelando sua importância no exercício da performance das atividades laborais como um todo, resultando em competências individuais, organizacionais e essenciais.

Para os estudiosos, a criação do conhecimento organizacional não é gerada por si própria, mas sim a partir da iniciativa dos indivíduos e da interação com seus pares no trabalho em grupo. A organização que foca a criação do conhecimento preza por um ambiente onde se desenvolvem atividades em grupo e contribui com um armazenamento de informações apreendidas individualmente. A espiral do conhecimento acontece através da intenção empresarial ao pontuar suas metas. Diante dessa visão da criação do conhecimento organizacional, a constituição do corpo estratégico é fortalecida pela produção de capacidades que adquire, cria, acumula e explora o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

É perceptível que o conhecimento se ergue como um monumento que é edificado com grande atenção através das ações do indivíduo em interação com outrem, que desta maneira desenvolverão competências coletivas que brotarão diante das resoluções inevitáveis às organizações submetidas às circunstâncias imprevisíveis e fundamentais ao seu crescimento.

Além da aprendizagem com meio de identificação da estratégia, o desempenho organizacional demonstra também uma resolução importante, ao divulgar resultados alcançados e originados pela eficácia das atitudes elaboradas no ato de gerir estrategicamente.

Quando considerada de maneira racional/deliberada ou intuitiva/ emergente, a estratégia surge de circunstâncias de oportunidades e ameaças, podendo isto identificar o desempenho de uma organização. Mas, além desses aspectos, a empresa poderá também atingir o auge do sucesso através de outros tipos de ações complementares (uso de uma nova tecnologia, preparação do material humano enquanto recursos internos, diferencial de produto, seleção de profissionais capacitados) (ALMEIDA, 2007).

Tendo a aprendizagem como um eixo favorável à desenvoltura de uma empresa, como forma de ultrapassar situações desafiadoras, o desempenho organizacional é considerado um caminho que pode gerar sucesso ou risco estratégico, dependendo do que pode caracterizar o resultado de cada plano estratégico. Uma empresa é firmada sobre uma sustentação de atitudes que se efetivam através de determinadas ações: processos de treinamentos, criação de vantagens competitivas e outros que corroboram o nascimento de habilidades geradoras de competências fundamentais ao desenvolvimento empresarial.

As concepções esboçadas e comentadas nesse item configuram o conceito de estratégia, frente aos pensamentos diversificados de teorias que justificam as nuances que se propagam graças a esse termo quando se pretende direcionar passos em prol do alcance de objetivos. O próximo tópico apresentará as diversas classificações que se firmam em torno da palavra estratégia, como forma de esclarecer suas variadas funções e comentar as modalidades diferentes de conceitos.

2.1.3 Tipos de Estratégias

Há um arsenal de modelos e tipologias que delineiam uma apreensão consistente das peculiaridades e variáveis que revestem o planejamento estratégico, isto como forma de aprimorar uma prática de gestão não convencional desse aspecto. Determinadas formas de pensamento favorecem bases de explicações que dão suporte às diversas circunstâncias (análise das causas de estratégias falidas, passos estruturadores de como lidar com eventos

referentes à concorrência, tipos de competências ideais a uma realidade presente e outros) vivenciadas pelas organizações quando pretendem alcançar seus objetivos.

Então, como forma de esclarecer os diversos tipos de estratégias em sua abrangência e aplicação, é fundamental iniciar um esboço explicativo da estratégia empresarial ao adotar uma sequência de etapas em construção através das seguintes categorias: formulação e implementação.

Ambas as categorias estabelecem uma estruturação funcional para os caminhos traçados pela alta gerência quando programa suas estratégias frente a um mercado competitivo. Mas para que essas posições sejam adotadas é essencial se analisar qual o “caminho ideal”, ou seja, a identificação de um plano necessário ao atingimento de objetivos.

A primeira categoria, denominada **formulação**, procura descrever duas posições que fundamentem as seguintes formas: estratégia de posicionamento e estratégia empreendedora. “A formulação das estratégias deve considerar primeiro a seleção e decisão, depois o desenvolvimento e implementação, não se esquecendo do levantamento dos recursos” (COSTA, 2003).

Na busca de descobrir um universo de concepções que ampliem referente categoria e que forneçam os diversos indícios reflexivos dessa etapa de construção estratégica, é fundamental abordar a variedade de escolas que darão um discurso mais abrangente sob esse aspecto. Os pontos interessantes dessas escolas se encontram na obra - Safari de Estratégia -, a qual explana uma diversidade de opiniões correspondentes à formulação de estratégias. Nesse espaço de forma ilustrativa serão apresentadas algumas.

Ressaltam Mintzberg *et al.* (1998): a **escola do design** submete à apreciação o modo como deve ser a estruturação da formulação estratégica através da adequação das capacidades internas (forças e fraquezas da organização - competências distintivas), possibilidades externas (ameaça e oportunidades no ambiente – fatores chave do sucesso), fatores complementares como os valores gerenciais, responsabilidades sociais, processo de avaliação e posterior adequação.

Já a discussão fornecida pela **escola do planejamento**, apresenta uma semelhança de idéias em relação à visão anterior, pois direciona uma atenção para os planos estratégicos como forma de arranjos mentais dotados de passos que asseguram resultados finais favoráveis, e uma construção (procedimento formal, treinamento formal e análise formal) que dirige as decisões organizacionais.

Referidas escolas forneceram um princípio de argumentos que nortearam de modo gradativo o ato de aprimorar pensamentos quase idênticos de como deva ser formulada uma estratégia.

E, dentro dessa possibilidade de amplitude, Mintzberg *et al.* (1998), ao expressarem a opinião da **escola do posicionamento**, evidenciam sinais de uma nova ordem de compreensão, buscando delimitar espaços através das análises de estratégias ou categorias de estratégias genéricas (diferenciação de produtos e escopo focalizado de mercado). Além desses aspectos que complementam o pensamento a respeito desse campo, é de interesse pontuar a relevância do quantificar (validação da estratégia) que será firmado por meio dos dados analisados estatisticamente, tendo em vista também o processo de formação que se constituiria por um pensar consciente, preciso, e as etapas estratégicas que irão direcionar uma sistematização idêntica às escolas anteriores.

Tal pensamento lança uma base de reflexão à formulação estratégica, ao definir a **estratégia de posicionamento** como forma de pensar estrategicamente os negócios. A base conceitual dessa estratégia se edificou a partir das ideias de Michael Porter, quando buscou evidenciar a relevância da subsistência e desenvolvimento das organizações, ao adotar posições como meio de se evitar em influências por parte das investidas dos concorrentes que se apresentarem com táticas diversas de sobressalência no mercado competitivo, além da atenção para outros aspectos dessa realidade tão instável (clientes, fornecedores e bens/serviços que podem apresentar impactos decorrentes das suas ações).

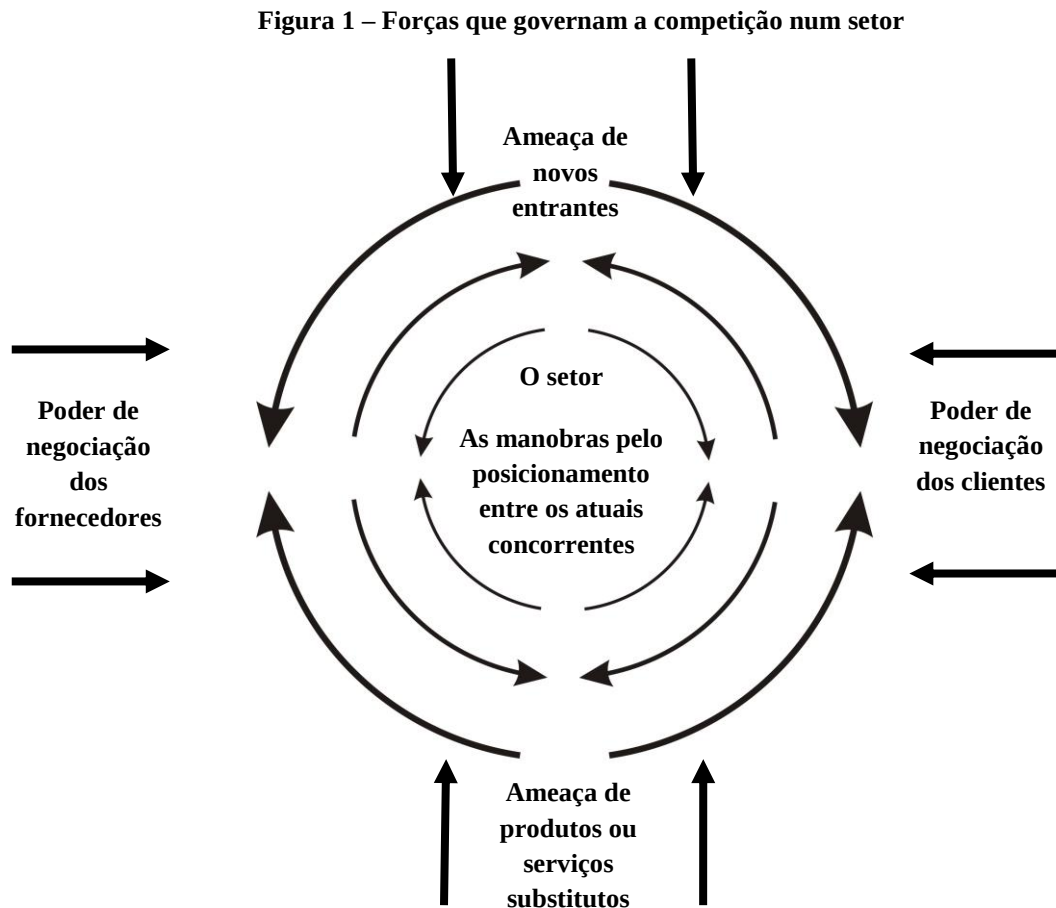
As idéias de Porter se transformaram em argumentos que tomaram outros sentidos para instigar a ampliação do assunto. O seu livro publicado em 1985 com o título *Competitive Advantage* apresenta concepções inovadoras que já não focam estruturas, mas conceitos que servem de suporte para analisar a estratégia sob um prisma de integração de eventos das realidades internas e externas à organização. Os conceitos que merecem destaque no modelo porteriano são: o modelo de análise competitiva, as estratégias genéricas e a cadeia de valor.

Numa luta constante das organizações em formular as estratégias, Michael Porter enfatizou o mundo das competições como canal capaz de efetivar essa construção. Mas para que ocorresse esse plano, seria fundamental decifrar alguns enigmas das manobras do mundo da competição que se apresentam imbuídos por conjuntas forças competitivas que resultariam em lucro ao setor.

Porter (1999, p. 27) sustenta as forças contidas na competição através do seguinte argumento:

[...] a competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos combatentes neles estabelecidos. Os clientes, fornecedores, os entrantes em potencial e produtos substitutos, todos são mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor.

Na figura abaixo é possível visualizar de maneira didática as formas competitivas no esquema desenhado por Michael Porter.



Fonte: Porter (1999)

Numa abordagem completamente distinta, temos a observação pertinente de Porter (1999) quando considera a **estratégia competitiva** um canal promissor para realizar o diferente, o que significa direcionar de forma atenta a escolha deliberada de um agrupamento de atividades que forneça um mix de valores.

Essa visão construída pela estratégia competitiva favorece um campo promissor para os setores que procuram enfrentar as oscilações do mercado concorrente de maneira criativa, ao ingressar em edificação de valores em torno das ações que envolvem suas atividades voltadas para as necessidades do cliente.

Como caminho para criação de uma posição sustentável em um setor e na busca de enfrentar as quatro forças competitivas citadas por Porter (1999, p.56-61), é oportuno ressaltar os princípios das posições estratégicas que interagem entre si. As principais posições estratégicas partem de três esferas que se caracterizam desta forma:

[...] estar baseado na produção de um subconjunto dos produtos ou serviço de um setor. [...] **posicionamento baseado na variedade**, pois se fundamenta na escolha de variedade de produtos e serviços e não segmentos de clientes. [...] faz sentido econômico quando a empresa é capaz de produzir determinados produtos ou serviços utilizando conjuntos de atividades diferenciadas.

-[...] atender à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes. [...] **posicionamento baseado nas necessidades** está mais próximo do pensamento tradicional sobre orientação para um determinado segmento de clientes como alvo.

-[...] segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso. [...] **posicionamento baseado no acesso** pode se dar em função da geografia ou do porte do cliente, ou qualquer outra coisa que exija um diferente conjunto de atividades para melhor alcançá-la.

No esboço das posições destacadas numa discussão sobre três comportamentos estratégicos distintos, o primeiro foca escolhas de produtos como ponto primordial: o segundo se espelha nas necessidades de um tipo de clientes; e o terceiro retrata uma delimitação do ambiente ou mesmo de um segmento de cliente, requerendo um nível de ações laborais que facilitem os seus resultados.

Mesmo tendo em vista a concepção da estratégia competitiva no esboço de uma construção de planos deliberados onde se delineiam atitudes que revelem comportamentos necessários ao como lidar com as inconstâncias do mercado, as três esferas do posicionamento demarcam caminhos funcionais para estabilidade e desenvolvimento das organizações, despertam com racionalidade e intuição diante dos artifícios necessários às maneiras do como lidar com concorrentes e oscilações dos variados planos (clientes, fornecedores e outros) que compõem a relação empresa e externo.

Dentro desse contexto de significados adotados pelos referentes aspectos (competitividade/ posicionamento), existe um papel importante e complementar para o setor, realizado pela concepção das **estratégias genéricas** apresentadas numa descrição constituída por meio de três pilares (liderança no custo, diferenciação e enfoque), com objetivo de oferecer ao setor possibilidades de planos estratégicos dotados de um nível de elaboração satisfatória.

As três estratégias genéricas são necessárias no delineamento de medidas estratégicas, seja no âmbito elementar ou elaborado. O fundamento desse modelo exposto tornou-se uma alternativa que contribui para prevenir embaraços de idéias contrárias existentes no interior das

estratégias. A descrição mencionada por Porter (1999), através dos seguintes comentários, merece destaque por meio desses três enfoques:

-Baixo custo: oferta de um produto ou serviço de baixo custo, não se negligenciando a qualidade, o serviço e outras áreas. O posicionamento de baixo custo proporciona à empresa uma defesa (barreira) contra a rivalidade dos concorrentes.

-Diferenciação: é uma alternativa à estratégia de baixo custo. Com a diferenciação, a empresa se preocupa menos com os custos, tentando ser vista no setor como inovadora, tendo algo singular para oferecer.

-Enfoque: foco nas necessidades e exigências precisas de um mercado limitado. [...] desenvolve-se na busca de acertar muito um único foco. A empresa compete apenas em um pequeno segmento do mercado. Em vez de atrair todos os compradores, busca servir a um único tipo de comprador.

Porter, diante dessas três estratégias genéricas, faz alusão aos aspectos fundamentais da empresa que lida com mercado de clientes, concorrentes, fornecedores e outros. O baixo custo como justificativa desse tipo de estratégia é encaminhado aos produtos/ serviços, não anulando a qualidade deles e criando uma posição forte na gerência das disputas dos concorrentes. A diferenciação, que se demonstra numa disposição sobre uma atitude inovadora, lança no mercado produtos ou condutas distintas na comparação com os rivais. O enfoque direciona a atenção a um mercado restrito que almeja conquistar um único tipo de cliente.

Fazer alusão a esses argumentos não esgota possibilidades dos modelos estratégicos passíveis de execução. Conforme as exigências presentes no contexto estudado, há outros modelos que podem ser apresentados com diferentes concepções no decorrer da exposição desse tópico. A **estratégia empreendedora** merecerá destaque nessa explicação próxima, pois os seus princípios trazem reflexões que provêm do desenvolvimento da **escola empreendedora**. Além da abordagem dos modelos que ilustram a visão de construção estratégica, é importante destacar, dentre as inúmeras tipologias estratégicas existentes, os pensamentos de Miles e Snow como fundamento de análise dessa pesquisa naquilo que concerne ao constructo estratégia.

A escola empreendedora e as demais que seguem (cognitiva, aprendizado, poder e outras) estão focadas em como as estratégias são de fato formuladas, além de perceberem a importância da construção que emerge da participação de indivíduos que pensam. Nesse período o corpo de edificação estratégica é convertido num território amplo, em cuja elaboração o olhar perpassa a periferia de uma ótica individual para um pensar em nível de coletividade. Mas nesse espaço se inicia a discussão firmada sobre a **escola empreendedora** e seus princípios que norteiam a constituição de novas formas de fazer estratégias.

Determinados pontos dessa escola são regidos por ações que demarcam o conduzir da montagem estratégica. O início dessa concepção parte de um líder único que, através de seus processos mentais, encaminha os passos da organização, ou seja, a liderança da visão a ser estabelecida parte desse indivíduo. E tudo aquilo que se encontra na realidade se torna um espaço de exercício desse líder ao direcionar a organização para o foco ideal. A visão dentro da escola empreendedora se transforma no ponto basilar, pois é a partir dela que se configura a idéia de montagem estratégica na mente do líder; a direção é montada por meio da intuição, julgamentos, critérios que serão manipulados e adequados à experiência desse fio condutor. Além dessas características que delineiam o funcionamento desse segmento, existe outra forma de comportamento que se apresenta quando as estratégias podem se expressar ao mesmo tempo, tanto deliberada quanto emergentemente. Concomitantemente é possível observar quando os referentes estados, deliberados e emergentes, podem ser explicados assim: o primeiro acontece quando se traça uma direção, e o segundo quando se propagam e se exigem posições necessárias à adaptação no processo de efetivação estratégica.

Numa exposição abreviada das premissas dessa escola, Mintzberg *et al.*(2000) esclarecem assim: a estratégia se encontra na mente do líder como uma crença e norte para os passos que se seguem a longo prazo; a sistematização de formulação estratégica se torna em parte consciente e radicada na experiência e intuição; a visão é uma medida prática do líder quando pretende pontuar como meio de descrever aspectos específicos. Há uma flexibilidade em adotar o tipo de estratégia (deliberada/ emergente), e o líder adota uma posição principal e todos dão abertura às medidas deste visionário, e, por fim, o pensamento tende a assumir uma estrutura de nicho, pois é primordial a defesa contra as forças concorrentes.

Essas premissas são esclarecedoras para a base de fundamento que reveste as contribuições geradas como meio de visualizar ações das estratégias empreendedoras no seio das organizações audaciosas que prezam por um caminho visionário. Mas, para que se possa perceber a íntegra desse percurso tão promissor, será abordada a perspectiva de criação da estratégia empreendedora.

A realidade da **estratégia empreendedora** retrata uma forma de pensar, em que a visão de futuro é vista como centro que proporciona ascensão a partir dos direcionamentos dos planos e projetos que se arranjam e almejam como objetivo o crescimento organizacional.

Mas para que determinados passos sejam definidos por uma ação estratégica empreendedora e promotora de resultados eficazes, faz-se indispensável evidenciar a construção de uma estrutura que pontue caracteres precisos de sua montagem, pois nem

sempre há clareza de uma visão empreendedora que configure passos precisos de uma conquista de resultados prósperos.

Na avaliação de Scola (2003), observam-se alguns comentários a respeito da formação e resultados da ação empreendedora em que uma concepção de estratégia fornece uma representação mental que expressa um alvo futuro a ser atingido, um objetivo, coisa imaginada ou ápice almejado. Parece muito mais com a configuração de um pensamento do que com um projeto elaborado para a execução. A propagação dessa abordagem e sua representação tem que ser precisa, objetivando alcançar suas aspirações. Um dos objetivos é promover trabalhos em equipe, além de convergir os sonhos da empresa e apresentar a finalidade das ações de um projeto como meio de visualizar o seu alcance.

Essa interpretação pontuada pela ideia de estratégia empreendedora remete a uma visão importante e visionária de como as empresas, dotadas de recursos e de seus devidos atributos, direcionam e oportunizam a ascensão empresarial frente a um mundo tão competitivo e composto das nuances de um era globalizada.

Numa continuidade de raciocínio, a **escola cognitiva** é evidenciada com uma base de construção estratégica dotada de aspectos que emergem de um processo mental, ou seja, as perspectivas, mapas, conceitos e esquemas gerados por uma apreensão pessoal realizada a respeito da realidade. Determinado processo cognitivo acontece na mente do estrategista diante dos níveis de informações armazenadas ao longo de uma trajetória profissional.

Mintzberg *et al.*(2000), através de uma explanação sucinta, enfatizam essa escola, considerando-a um caminho evolutivo para a formação estratégica, como um processo cognitivo que se efetiva na mente dos estrategistas; ela nasce como perspectiva (conceitos, mapas, esquemas e molduras) que é organizada mentalmente como fruto de uma leitura que se faz da percepção do ambiente.

Como segmento que pretende abordar aspectos internos de uma realidade empresarial e em colaboração com a construção estratégica, a **escola do aprendizado** explana uma visão inovadora que conduz a uma pertinente reflexão. Essa vertente se diferencia daqueles segmentos anteriores, dotados de modos restritos de pensamentos concernentes a uma condição externa e interna da empresa, eliminando o poder de criatividade de como erigir caminhos estratégicos através de agentes em transformação.

Determinada concepção movida inicialmente com o ingresso de alguns eventos apresentou contribuições significativas na publicação do artigo de Charles Lindblom (1959) – “A Ciência de Alcançar Objetivos de Qualquer Maneira”, seguido pelo artigo de H. Edward Wrapp, “Bons Gerentes Não Tomam Decisões Políticas” (1967), culminando com o livro de

James Brian Quinn em 1980, “Strategies for Change: Logical Incrementalism” (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Dentro do contexto lógico dessa abordagem, a formulação estratégica será constituída sobre as bases de um processo emergente, participativo e prevalecente de uma aprendizagem coletiva. As estratégias de fato emergem na organização quando as pessoas são inseridas no nível de integração gerada por uma comunicação em que todos possam contribuir no processo de construção estratégica.

Mas para estruturar um pensamento mais conciso dessa escola, existiram duas fases demarcadoras, com idéias diversas no que poderia constituir os seus fundamentos. O processo é composto por dois incrementalismos; um, desarticulado em que as pessoas que compõem uma organização se envolve numa ligação informal de ajuste mútuo; o outro, denominado de lógico, é representado por Quinn, segundo o qual a estratégia verdadeira nascia das medidas internas e eventos externos que surgem simultaneamente como meio de formar uma sintonia entre os membros-chaves de uma equipe de alta gerência.

A visão de Quinn se tornava um desafio em meio a um arsenal de segmentos estratégicos que não visualizavam a realidade formada por agentes dotados de poder em criação e transformação de um ambiente que permite a formação e o exercício de forças que interagem. Os resultados após tamanhas reflexões fizeram surgir uma via favorável a um desenvolvimento do campo estratégico na validação de um corpo hierárquico que, por intermédio dos gerentes de nível médio, impulsionaria determinado caminho autorizado pelos altos executivos (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Uma contribuição significativa nesse período da escola do aprendizado partiu do enfoque da estratégia emergente, que retratava o aprendizado através da efetivação de um processo de construção de pensamentos que se unem não unicamente por meio do controle ou alcance de objetivos, mas também por um aprendizado estratégico. Essa abordagem baseia um aprender consciente e necessário a uma nova proposta estratégica que pontua a importância do aprendizado manifestado por uma força coletiva de mentes que pensam. “É claro que estratégia emergente resulta dos esforços de um líder individual ou de uma pequena equipe gerencial [...] (MINTZBERG *et al.*, 2000)”.

A reflexão mencionada pela estratégia emergente se torna um convite à criação de uma ação inovadora, que preza pela intercomunicação dos membros internos despertados graças à elaboração de conhecimentos firmados através de idéias e pensamentos que fluem de indivíduos no desejo de aprender conjuntamente.

O aprendizado emergente numa empresa abrange uma corporação, comportamentos estimulados para a interpretação de uma diversidade de eventos carentes de compreensão, um ordenamento enfim de ações que não advêm unicamente de um líder, mas de todos os colaboradores. A função do líder não se restringe a formular estratégias, mas também a viabilizar o processo de aprendizado estratégico que contribui para a geração de novas estratégias.

A organização do processo de criação do conhecimento desempenha um papel importante, principalmente quando cria condições oportunas para a realização de atividades em grupo e facilita na reunião de conhecimentos que se firmam individualmente (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

É relevante essa forma de conceber e perceber os resultados de uma estratégia, diferentemente de outrora quando resultava de uma construção que se limitava a passos indefinidos e sem reflexão. O ingresso de novas formas de pensar faz erguer um alicerce de envergaduras compostas de um dinamismo definido por agentes dotados de ações que provêm de uma fonte de contribuições da participação de todos os que compõem uma organização.

Na tentativa de apreender de forma abrangente o processo de formulação estratégica, a visão da **escola de configuração** contribuiu com uma síntese que analisa cronologicamente as demais escolas no decorrer de uma história, validando reflexões aplicativas que serviram para a construção de um pensamento a respeito do assunto em questão. Esse segmento despertou para uma construção final ao objetivar as ideias das demais escolas, além de enfatizar a gradação de diversos pensamentos reflexivos que se formaram em torno dessa temática. Determinado enfoque se erige a partir de dois lados basilares de pensamentos, a saber: configuração e transformação.

A configuração é uma faceta que retrata estados concernentes à organização e ao contexto que a rodeia; e a transformação emite no seu seio uma etapa e produção estratégica. Comentar esses dois aspectos é como ingressar numa realidade em movimento e fornecedora de um novo caminho no modo de elaborar estratégias nas empresas.

Mintzberg *et al.*(2000), em comentários precisos, explicam com bastante ênfase esses dois pontos de incrementalismos relevantes dessa escola. Ambos se apresentam com a mesma estrutura, estabelecendo uma interação, ou seja, quando uma organização adota estados de funcionamento diversos, conseqüentemente a geração de estratégia contribuirá para a alteração do seu grau quantitativo e qualitativo de um estado para outro. Essa maneira de raciocínio resulta do entendimento da consequência significativa de uma ligação instituída entre

transformação e configuração. Diante da relevância dessa intercomunicação, existirá um tempo para coerência e outro para mudança.

Os esboços dessas duas categorias citadas acima favorecem uma estruturação lógica do ambiente organizacional naquilo que corresponde à idéia de uma construção estratégica. O primeiro termo delinea as dimensões de comportamento de uma realidade organizacional, como meio de discernir estados, modelos e outras condições que revelem referente estrutura. Já a respeito do segundo termo, com base no arsenal de estados apresentados por uma empresa em eventos de sua vida, esses mesmos estados se tornarão contribuições fundamentais na definição de estágios, períodos e ciclos de vida organizacionais.

Dentro desse contexto edificado, os princípios da escola da configuração foram delineados através das posições adotadas pelas condutas das escolas preexistentes nesse processo de formulação estratégica; a algumas dentre inúmeras delas é feita alusão nesse espaço. Os referidos princípios retratam o espaço organizacional em suas vicissitudes, além de pontuarem a percepção de visão do todo, mesmo se sabendo da particularidade de comportamentos dotados de variações.

Como forma de pontuar tais princípios, Mintzberg *et al.*(2000) referem-se a eles sob forma de comentário:

Em uma tamanha diversificação de eventos ultrapassados pelas organizações, o processo de configuração que é demarcado naquele período estrutura medidas necessárias ao seu funcionamento, gerando formas de proceder que encaminham uma determinação na geração de estratégias. Posteriormente há uma aparente estabilidade desse ambiente e da forma como se propaga, existindo momentos tomados por contribuições de um processo de transformação que se encarrega de iniciar uma nova etapa necessária à configuração. Na propagação desses estados gradativos de configurações e períodos de transformações existem contributos na demarcação dos ciclos de vida das organizações. A medida primordial de toda essa dinâmica emergirá de uma administração estratégica que consiga traduzir a importância da estabilidade, mediante as oscilações e adaptações às mudanças que se impuseram em ocasiões como fundamentos de uma transformação e equilíbrio da empresa. Com o objetivo de promover a construção de uma geração de estratégia, o modelo ideal para cada circunstância será descrito no tempo e contexto apresentados por uma realidade presente. As escolas variadas fornecerão subsídios ideais. E por fim, a formulação estratégica resultante delineará um corpo passageiro e aberto às prováveis transformações exigidas pelas circunstâncias que modificaram a configuração.

A abordagem da escola de configuração passa por um caminho distinto e inovador na construção da estratégia. Há todo um itinerário convidativo que segue esse processo numa busca de validar de maneira aberta, flexível e geradora de conhecimentos fortalecedores as realidades internas e externas de uma organização com vistas ao alcance de objetivos e garantia de sucesso.

No processo de uma história, o véu da edificação estratégica é retirado após fatos diversos existentes no interior/ exterior da empresa, além de contribuições diversas de estudiosos que se preocuparam em erguer novas sustentações a esse estudo com reflexões profundas que proporcionaram novo sentido ao termo e novas direções aos planejamentos estratégicos.

Como resultado dessa construção e funcionalidade prática de visões estratégicas que se estabeleceram no decorrer de uma história, a tipologia **Estratégica de Miles e Snow** é mais uma, dentre outras que servem de suporte explicativo, e derivou-se da margem de uma trajetória de concepções citadas nesse espaço. A variável estratégia dessa pesquisa se fundamentará na forma de pensar da tipologia mencionada.

Na sequência de tipologias estratégicas como ampliação de opiniões para esse estudo, segue a visão de Miles e Snow que será a última abordagem como exemplo de formulação estratégica de negócio. O princípio desse pensamento parte da explicação do **ciclo de adaptação**. O panorama de funcionamento das organizações na tentativa de administrar os seus passos, por meio das medidas adotadas pelos gestores, necessita desenvolver uma interação e percepção do externo com suas nuances, que propaga a importância desse enfoque. O ambiente que envolve a estratégia é considerado um espaço que apresenta uma diversidade de fatores (competição, normas que regulamentam a qualidade do produto, necessidades novas dos clientes, quadro variado de circunstâncias e outros) que contribuem para prováveis repercussões na dinâmica interna da organização.

A posição de análise de Oliveira (2008, p.54) busca esclarecer pontos dessa relação existente entre gestores, ambiente e estratégia. Ei-la:

[...] todas as decisões e ações dos principais gestores das empresas resultam na modelagem da estrutura organizacional, assim como dos seus principais processos. [...] estrutura e processos criam limites significativos às estratégias resultantes, entendendo-se, assim, como direta a relação entre reação aos estímulos externos e estratégia de atuação. Este é o fio básico que funciona como fio condutor da presente tipologia.

Partindo desse foco interno que necessita de direcionamento, é possível verificar a oscilação na estrutura organizacional que não se alinha com estímulos externos,

consequentemente não atinge a relação essencial entre ambiente e a possibilidade de efetivação da estratégia perante resultados almejados; essa forma de proceder é o ponto central de discussão dessa tipologia.

Mas para que a adaptação organizacional ocorra com resultados favoráveis ao negócio, proveniente das atitudes dos gestores em facilitar a inter-relação com o ambiente na interpretação dos estímulos externos, e em correspondência com as suas necessidades do ambiente, os três problemas abordados pela tipologia de Milles e Snow (1978, p.21-23) contribuem para a análise das concepções abaixo:

- O **problema empreendedor** foca atenção no domínio de produtos e serviços, e no alvo que a organização pretende atingir no mercado competitivo.
- O **problema de engenharia** contribui com a criação de um sistema que operacionaliza a produção e distribuição de produtos ou serviços que são assegurados a nível de uma tecnologia que viabiliza a comunicação e controle.
- O **problema administrativo**, por último, determina as atividades e ações que são direcionadas aos aspectos empreendedores e da engenharia da organização, pontos relevantes ao crescimento e realização dos processos que contribuem para a ascensão empresarial e inovação gradativa.

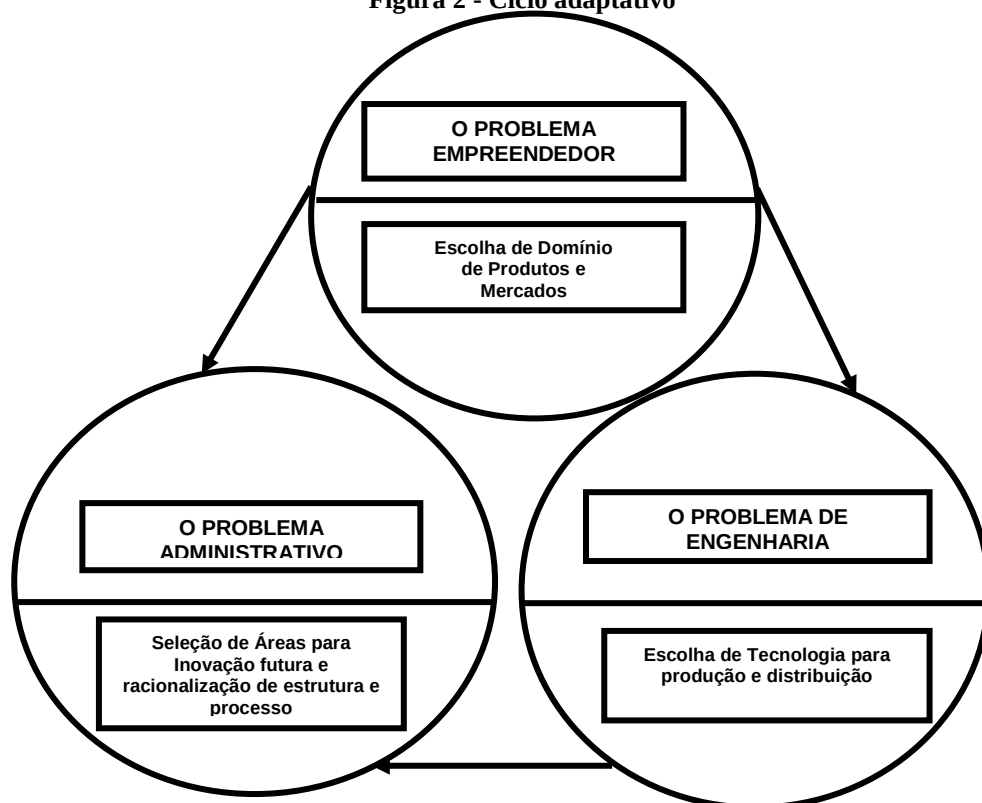
A discussão em torno dos três problemas se torna uma maneira de a organização construir uma compreensão sequencial do como pode ser formado esse ciclo adaptativo. Mas diante dessa descoberta de significados que se estendem nessa tipologia, existem outros pontos relevantes que ela demarca frente a uma variedade de eventos impulsionadores na elaboração de soluções que nascem de uma relação fundamental entre **estratégia e estrutura**.

Além dos três problemas citados anteriormente como direcionamento das organizações no nível de adaptação ao ambiente, os estudiosos Nakano, Miles e Snow complementam essa tipologia através (apud BOTT; SILVA; SASSAKI, [S.l], p. 03) da apresentação das quatro posições estratégicas:

- **Defensor** - organização com domínio produto-mercado estreito. Não busca oportunidades fora do seu domínio.
- **Prospector** - organizações que constantemente buscam novas oportunidades de mercado. São criadoras de mudança e incerteza.
- **Analítico** – organizações que operam em duas frentes: uma estável e outra em mudança. Na área estável operam de forma rotineira e na área turbulenta buscam constantemente novas idéias.
- **Reativo** – organizações que percebem mudanças em seu ambiente, mas são incapazes de responder a elas adequadamente, por não possuírem uma consistência entre estratégia-estrutura.

Como forma de complementar esse raciocínio, a análise de Bott *et al* (?) explana que, diante da abordagem de adaptação exposta pelos pensadores Miles e Snow, as estratégias prospectora e defensora são as que apresentam maiores contrastes. A primeira direciona atenção a novos nichos de mercados, viabilizando-se em virtude de uma dinâmica interna à organização, que se abastece de ideias inovadoras na geração de produtos, necessidades de clientes, flexibilidade dos gestores em interagir com o meio ambiente e outros. Já na segunda, a conduta é inversa. Procura-se aqui a conquista de novos territórios em manobra restrita e transparente de insegurança. A visão prospectora demonstra o oposto, pois suas medidas de conquista são audaciosas perante um mercado extremamente imprevisível no seu grau de necessidades e exige dos gestores atitudes mais criativas. Pode-se supor que empresas possam se encontrar próximas ao grau de prospecção, isto devido ao caráter competitivo de uma realidade que busca lucro, de fornecedores que prezam pela padronização de seus produtos e buscam alcançar a inovação tecnológica que favoreça o plano defensor estratégico.

Figura 2 - Ciclo adaptativo



Fonte: Milles e Snow (1978, p.24)

O ciclo adaptativo apresentado na figura acima se tornou um caminho adotado pelas organizações quando direcionam suas ações estratégicas através destes três problemas que interagem com suas funções específicas.

O seguinte aspecto denominado **implementação** finaliza a compreensão desse tópico de construção estratégica, principalmente pelo enfoque e direcionamento estabelecidos pelas eleições de atividades centrais que são definidas através dos processos internos e competências organizacionais.

Os processos internos de uma organização apresentam uma dinâmica interativa quando pontuam, por meio dos seus estágios, o intercâmbio necessário com as condições externas apresentadas pelo ritmo de variações de comportamentos (necessidades dos clientes, diferenciação de produtos e conquista de novos nichos de mercados).

Com contribuições da escola do aprendizado, os processos internos se efetivam a partir das interações desenvolvidas entre indivíduos quando desempenham um papel funcional que resultam no processo de conhecimento individual/coletivo voltado para a organização. Mintzberg *et al* (2006) reforçam pontos relevantes para essa fase de estruturação dos passos estratégicos ao abordarem que a atuação das pessoas, ora individualmente, ora com certa frequência, se dá de maneira coletiva e concorrente para um aprendizado que é gerado à medida que uma organização enfrenta os seus eventos, proporcionando conhecimentos e desenvolvimento das capacidades internas.

Como se pode concluir, essa ótica de implementação é gerada pelos contributos que envolvem as atividades fundamentais fornecidas pelo desenrolar de processos internos específicos, consolidados através de uma relação externa e um canal precursor de competências essenciais que se estruturam através de um arranjo cooperativo de força laboral viabilizador da construção de caminhos estratégicos.

Na visão de Prahalad *et al.* (2005), é possível analisar a evidência da importância das atividades necessárias e associadas aos processos internos quando se propaga o foco de uma idéia expressa assim: a empresa não é vista unicamente como um portfólio de produtos e serviços, e sim como portfólio de competências.

Determinada posição decifra que as organizações precisam ultrapassar uma ótica voltada para o valor do capital que é revertido diante de uma demanda de produção de bens negociada pelas necessidades de um mercado. A realidade externa à empresa é um espaço com a qual se necessita manter comunicação, mas a realidade interna também é dotada de sua importância, ambas precisam interagir para realizar uma leitura de novas concepções que assegurem a sobrevivência empresarial e que estejam pautadas em pontos que dêem sustentação aos processos internos da empresa pela via da construção de competências organizacionais. Os comentários do pensamento acima pontuam uma ótica inovadora que surge de uma margem reflexiva de um sistema de produção de bens, de tal modo que algumas

empresas começam a pensar, enfatizar e empregar como pontos importantes os aspectos inerentes às capacidades dos seus colaboradores, capacitados como agentes de um crescimento e transformação organizacional.

Na avaliação de Penrose (2006) os processos internos de uma firma são compostos por recursos produtivos. Dentre eles destacam-se os recursos humanos que se caracterizam como uma força de trabalho ora capacitada, ora não capacitada, a desempenhar uma determinada função ou cargo (financeiro, jurídico e outros).

A eficácia operacional denota uma performance de atividades que supera, através de um diferencial, a posição adotada pelo concorrente, quando pretende competir com um arsenal de manobras que demarcam atitudes de uma vantagem competitiva. Determinada realidade apresentada pela eficiência se torna um percurso promissor quando associado à estratégia, gerando fundamentalmente resultados favoráveis ao sucesso da empresa.

Scola (2003) reforça [...] que a eficácia operacional se traduz no alcance da excelência em atividades individuais e funções que favorecem a construção de estratégias. Na elaboração das estratégias, as atividades desempenham um papel importante e gerador de valor capital, através das combinações entre ambas que ofertarão às empresas resultados satisfatórios ao seu desenvolvimento. Diante do mundo da concorrência, a singularidade de uma atividade se torna uma característica importante, no sentido de não ser copiada em comparação ao produto ou serviço que muitas vezes apresentam um grau de vulnerabilidade favorável à imitação.

Todos as direções de pensamentos que pretendem explicar explicações a respeito da formulação e implementação estratégica concorreram com reflexões para as diversas indagações que circulavam desde o processo histórico até os dias atuais. Mas, diante de novos focos de entendimento, os estudos não estacionam; emergem constantemente diferenciadas posições com o fio de compreender a dinâmica estratégica sobre o olhar de um pensamento menos estaque em relação ao desenvolvimento dos projetos, objetivos e metas empresariais.

A seção seguinte explanará algumas posições que conduzem a um discernimento amplo a respeito dessa variável, principalmente quando estudiosos estimulam o interesse em aprofundar e, conseqüentemente, em proporcionar ao termo ampliação de esclarecimentos diversos atribuídos a esse campo.

2.1.4 Abordagens Estratégicas

As diversas abordagens que configuram questionamentos de uma prática estratégica funcional datam do início das indagações a respeito do assunto e prosseguem durante o “pós-modernismo”. Tais abordagens pretendem divulgar enfoques pertinentes a esse conhecimento que isenta as organizações de uma prática estagnada do ato de gerir suas ações empresariais.

As discussões que permeiam determinadas abordagens favorecem uma acessibilidade de questionamentos que dão margem a uma diversidade de concepções abrangentes do universo de estudo estratégico, além de ampliar em uma visão crítica dos diversos aspectos da formulação e implementação a respeito do assunto em questão.

2.1.4.1 Questionamentos de uma prática estratégica

A relevância em desvelar esta prática do saber estratégico se traduz na possibilidade de analisar os feitos de um momento modernista, uma vez que neste período, epistemologicamente, havia uma posição que era permeada sobre as bases analíticas de uma postura científica desprovida de visão de totalidade desse conhecimento. Se houvesse um exercício experimental que pudesse valorizar pontos de sua importância, esse contexto seria transformado.

Além dessas interpretações vagas, a prática se fundamentava sobre um prisma de exame geral e quantitativo de uma realidade que não condizia com seus princípios ainda encobertos por suposições sincréticas de uma prática que precisava ser questionada em sua criação e exercício.

Essa visão modernista contribuiu para um distanciamento de um sentido prático estratégico inerente ao saber, como forma de pontuar suas fontes de criações que eram transparecidas como atributo organizacional o qual encobria a sua formação com a participação das pessoas.

Nas declarações de Whittington (2004, p. 45):

A estratégia é algo que as pessoas fazem. [...] ela pode ser percebida como uma prática social como qualquer outra [...]. E como qualquer outro campo, as pessoas envolvidas nessa atividade podem ser ajudadas para melhor compreendê-la e melhorar sua prática.

A explanação de Whittington é audaciosa, pois lança uma proposta instigante e transformadora da formação estratégica, mas participando de um macro espaço social, abrangendo uma diversidade de relações que favorecem o aprofundamento da temática enquanto prática.

Dando prosseguimento a esse raciocínio, houve uma reviravolta no pensamento ocidental, envolvendo dois pilares primordiais que são: a **racionalidade teórica** e a **razão prática**, que emergiram numa transição do pensamento modernista e pós- modernista, como forma de reavaliar maneiras de proceder das leis científicas que pregam princípios obsoletos.

A atenção direcionada a princípio para as Ciências Sociais e Administração enfatiza uma preocupação com as mudanças fundamentais que devem ocorrer nas maneiras de pensar de determinados conhecimentos. Ambos os saberes através de uma razão prática se submetem às necessárias reflexões e transformações, como meio de reavaliar os princípios que regem os seus pensamentos.

A origem dessas modificações relevantes para a pesquisa prática principiou na Administração mediante influência europeia que favoreceu uma ótica revolucionária de percepção de uma investigação a partir de uma base que abrangeu um plano qualitativo e contextual.

Então, mediante esse posicionamento da cultura europeia, pautada por níveis de intelectualidade e relacionamentos desenvolvidos pelos pesquisadores no campo social, descobrem-se caminhos favoráveis à pesquisa estratégica sobre o olhar de uma prática mais evidente.

O estudo sobre estratégia nesse período do “pós modernismo” foi analisado a partir de duas vertentes: a **prática social (primeira agenda sociológica)** e a **visão tradicional (segunda agenda gerencial)** que defende a performance e a vantagem competitiva das firmas.

A **primeira vertente** tem sua base nos princípios que regem uma ciência sociológica em sua prática, penetra no horizonte presente das relações sociais que descrevem a partir de valores (poder, desigualdade social e outros) constitutivos do seio experimental de uma sociedade.

Na escola do poder é mencionada a prática social em formação no plano hierárquico de uma organização ao se submeterem pessoas a participar como reprodutores de suas ideias estratégicas. Mintzberg *et al.* (2000, p.175) apresentam um comentário explanativo de uma realidade advinda das relações sociais no seio de empresas que pretendem construir de forma restrita os seus passos sobre o olhar de uma visão centralizadora de como fazer estratégia: “[...]”

os altos executivos eram agentes racionais que definiam estratégias que todas as outras pessoas adotavam, em seu papel de “insumos de mão-de-obra submissos e leais”.

As relações interpessoais que acontecem no seio das organizações são demarcadas por um poder central que comanda os passos dos colaboradores que são constantemente anulados em sua condição de criatividade, e isto é evidenciado pelas empresas que prezam pela construção das estratégias através da hierarquia maior. O compartilhar advindo do nível de cooperação que pode emergir do exercício das ações laborais conjuntas não é validado como recurso promissor na formulação e implementação estratégica. A visão administrativa das estratégias ainda percorre os limiares das ideias ortodoxas do planejamento estratégico montado sobre os passos lacunares, ou seja, sem percepção da natureza de construção que se revestirá por uma dinâmica de relações e correlações que envolvem tanto os agentes internos quanto as condições externas de uma realidade. A empresa no decorrer desse tipo de edificação apresentará condições estabelecidas através dos elos constituídos pelas relações sociais.

A maneira apresentada por Mintzberg *et al.* (2000, p. 183) complementa esse entendimento da agenda sociológica da seguinte forma:

O micropoder trata de indivíduos e grupos dentro da organização. O macropoder, comparativamente, reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente. As organizações precisam lidar com fornecedores e compradores, sindicatos, concorrentes [...], para não mencionar uma lista crescente de grupos de pressão que podem visar uma ou outra das suas atividades. A estratégia de uma perspectiva de poder macro consiste, em primeiro lugar, no gerenciamento das demandas desses agentes e, em segundo, em se fazer uso seletivo deles em benefício da organização.

A estratégia enquanto prática social se apresenta como um exercício coletivo que se fortalece com a troca de conhecimentos que se firmam através de um intercâmbio entre os mundos micro/ macro favoráveis a um processo de aprendizagem organizacional.

Prosseguindo a linha de raciocínio sugerida no início desse tópico e com o objetivo de aprofundar a pesquisa de uma prática estratégica, a **segunda agenda denominada gerencial** desenvolveu percursos investigativos sobre esse contexto, através dos **três caminhos** divulgados pelas vertentes apresentadas na agenda sociológica. A seguir, pontos pertinentes são destacados:

-A **sociologia das elites** é um contexto altamente significativo por contribuir com a preparação dos participantes (gerentes, planejadores profissionais e acadêmicos) como influenciadores na criação dos percursos necessários à efetivação dos planos estratégicos.

Essa colocação é uma posição evidente de uma concepção centralizadora de gestão que pontua a construção de um planejamento estratégico elaborado por membros do alto escalão de

uma hierarquia organizacional. Uma empresa que preza pelos resultados das suas metas jamais elaborará percursos que não validem uma construção estratégica sobre a margem de uma visão restrita e exclusiva de alguns membros, pois a gestão participativa é a via ideal em função da relevante contribuição de uma coletividade no nascimento da geração de conhecimento organizacional.

-Ao considerar a **sociologia do trabalho** que explana questionamentos relevantes a respeito das habilidades necessárias a um estrategista, é de suma importância percorrer o pensamento de Penrose (2006, p. 75-77) assim exposto:

Há um número considerável de firmas que têm funcionado com sucesso durante várias décadas sob uma administração competente e imaginativa, mas que se contiveram em aproveitar plenamente suas oportunidades de expansão [...]. Essas preferências proporcionam exatamente o mesmo tipo de restrição ao crescimento de uma firma como uma falta de aptidão empresarial [...]. Isto porque a mais efetiva restrição à qualidade dos serviços empresariais decorre de uma falta de interesse em experimentar novas e estranhas linhas de atividade [...].

A importância que envolve um sucesso empresarial (lucros e demanda de produtos) ultrapassa plano quantitativo de um resultado produtivo que acontece no interior da firma. A amplitude de uma visão inovadora fornece impulso às novas possibilidades de lidar com um mercado tão competitivo, principalmente quando as empresas percebem as habilidades como provenientes da audácia dos colaboradores em introjetarem conhecimentos essenciais ao nascimento de competências necessárias.

A prática estratégica e outros aspectos que se apresentaram como questionamentos desde os primórdios da sua história revelam uma posição filosófica em relação à qual se pode perguntar: O que é? , Qual a sua dinâmica interna? , Como pode acontecer sua prática?...

Epistemologicamente, esse exercício existiu e ainda acontece numa certa frequência com estudiosos da área, como meio de averiguar o corpo de fundamentação desse saber e ampliá-lo para níveis de raciocínios que contribuam com uma importância aos diversos campos organizacionais.

No fazer estratégico não acontece diferente, mediante a abordagem exposta por Mintzberg a respeito de habilidades, que envolvem o planejar e o pensar estrategicamente. Ambos os processos se apresentam em ensaios que exigem outras análises. O autor, por sinal, comenta que pouco se sabe delineadamente das suas elaborações e de como elas deveriam ser organizadas. Determinada agenda dupla contribui para o surgimento de uma metodologia ampla que reflita sobre as bases tradicionais do fazer a estratégia.

Tem-se assim uma prática estratégica mais evidenciada em aspectos que a tornam mais funcional e favorecedora do desempenho de seu papel que se constitui sobre o olhar crítico de novos argumentos que validam uma dinâmica inovadora do seu exercício.

O tópico seguinte apresentará uma abordagem que fundamenta outras explicações de cunho prático da estratégia.

2.1.4.2 Os mecanismos do pensar e do agir estrategicamente

A ideia transmitida pela concepção do pensar e agir estrategicamente (mecanismos) fez emergir novas representações em volta dos processos denominados de formulação e de implementação, além de contribuir para o aparecimento dos diversos pensamentos que favorecem a reformulação de uma prática estratégica em sentido amplo, e de como evidenciar os resultados fortalecedores dos passos traçados pelas organizações ao lidarem com um universo competitivo na definição de uma vantagem competitiva que desperte para novas competências essenciais.

Esse dois mecanismos processuais – pensar e agir estrategicamente - que demarcam a construção da estratégia movidos por uma ligação recíproca que entrecruza informações. Os processos que compõem o “fazer estratégia” são vistos como uma mistura de ação (animação) e direção (orientação). O movimento da construção estratégica é reconhecido por onde e quando essas interações se realizam no tempo e espaço, distintamente da maneira de elaboração tradicional que adota uma estrutura de posicionamento.

Wilson e Jarzabkowski (2004, p. 13) sustentam a afirmativa com o seguinte argumento:

A animação e orientação são partes integrais da compreensão da estratégia como prática. Tal perspectiva requer que os estudiosos adotem múltiplos níveis de análise para escapar da linearidade no pensar, e para investigar profundamente a estratégia com o intuito de descobrir sua essência.

Essas discussões sobre esses mecanismos aclaram direcionamento a um fazer estratégico ainda em busca de um entendimento. Na prática, esses processos acenam para uma apreensão de sua edificação realizada a partir de raciocínio rebuscado, a que se dá o nome pensar estrategicamente; já a respeito do agir estrategicamente se torna relevante uma ação que mobiliza as decisões como maneira de se evidenciar a dinâmica estratégica instalada através dos recursos.

Os processos de formulação e implementação são pontos basilares do fazer estratégia, e podem ser compreendidos tendo-se em vista os dois polos que interagem diante da ação

(animação) e direção (orientação), ambos contribuindo para definir o onde e o quando dessa relação que acontecerá em tempo e espaço, dispensando qualquer condição no sentido de considerar uma prática singular e demarcada por um “limite geográfico de uma visão”.

Desenvolver um raciocínio lógico sobre esses dois mecanismos como meios que viabilizam uma elaboração estratégica é fundamental aos estrategistas para que entendam que deve ser adotada uma conduta firmada sobre três dimensões distintas, mas que se complementam. São elas:

-Dimensão interativa (corresponde à reprodução selecionada dos pensadores que lançaram reflexões iniciais a respeito do pensar e agir estrategicamente. Essa dimensão pode apresentar diversas controvérsias, pois seu intento é reproduzir uma prática bastante visível e baseada no fundo teórico deste contexto).

Whittington e Carck (apud WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 14) textualmente afirmam: “Essas teorias têm sido amplamente criticadas pelo problema da recursividade, em que os atores, descuidadosamente, reconstroem o passado, caindo na armadilha do determinismo de suas próprias ações”.

Referente afirmação nos remete a um procedimento comum adotado pelos estrategistas ao pretenderem traçar caminhos aos seus planos quase sempre obsoletos e distantes dos resultados que almejam, diante das ações pontuadas numa prática desprovida de fundamentos que gerem resoluções eficazes ao desenvolvimento organizacional.

Note-se a evidência apresentada por Giddens *et al.* (apud WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 14):

[...] sugere-se que esse processo de seleção envolve o aspecto animação do pensar e do agir; agir por meio de consciência prática e de memória processual que é reflexiva ao nível do saber como agir em oposição a articular a ação evasivamente como pensamento consciente.

-Dimensão projetiva (retrata projeções para o futuro, ou seja, são aqueles indivíduos que adotam uma postura visionária diante daquilo que pretendem realizar posteriormente).

Prahalad *et al* (2005, p. 146-147) explicam através do comentário:

A intenção estratégica é 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 energia emocional e intelectual a jornada [...]. Por mais que a visão tradicional de estratégia concentre-se no “ajuste” entre os recursos existentes e as oportunidades emergentes, a intenção estratégica cria, por definição, um “desajuste” substancial entre os recursos e as aspirações. [...] implica um ponto de vista específico sobre o mercado ou a posição competitiva a longo prazo - **noção de direção** - [...], implica um ponto de vista competitivamente único sobre o futuro -**noção de descoberta** [...], e é um objetivo que os funcionários percebem como sendo inerentemente válido – **noção de destino**.

-Dimensão prática-avaliativa (é um plano que se compromete em levantar questionamentos relacionados à prática, tendo em vista condições satisfatórias de assumirem

quaisquer atividades com suas respectivas capacidades necessárias. Essa dimensão se faz presente no exercício das outras duas, ao devido fato de o interativo e projetivo exigirem a ação do julgamento).

Essa dimensão da agência envolve, portanto, atores que reflitam, capazes de entender suas ações passadas e suas aspirações futuras, e que façam a mediação entre as duas coisas de forma a poder desafiar e transformar a prática existente (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 14).

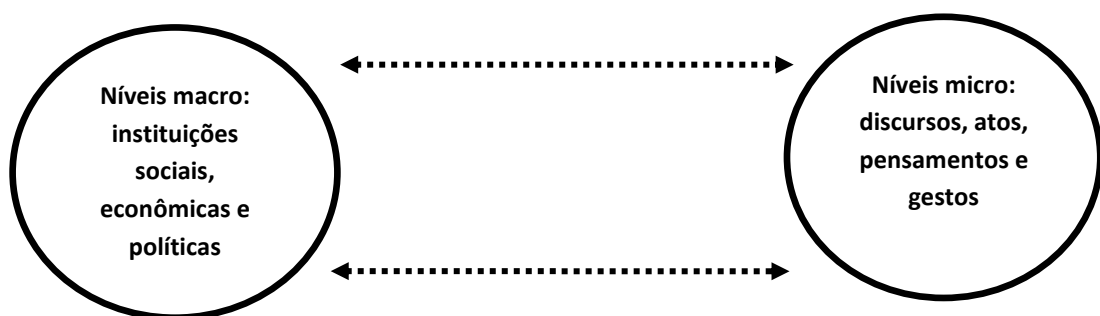
A sabedoria da prática estratégica é uma questão altamente refletida pelos estudiosos da área, numa tentativa de firmar uma compreensão mais evidente de sua importância e funcionalidade no âmbito organizacional.

O panorama se desvela no ramo estrategista que já não passa mais de uma prática distante de uma essência, como antes, apresentando planejamentos vagos que jamais delineiam sua origem com suas devidas importâncias no processo do pensar e agir estrategicamente.

Há um arsenal de finalidades que compõem a sabedoria da prática, e visando à clareza desta realidade, torna-se essencial pontuar os aspectos abaixo:

[...] são necessários estudos detalhados em um nível micro sobre as práticas iterativas que os estrategistas utilizam para se engajar em atividades práticas, e também sobre suas intenções e projeções para utilizar essas práticas [...]. É importante, portanto, relacionar qualquer análise no nível micro com influências e resultados em uma instância mais macro. [...] o que é macro? Propõe-se aqui uma visão relacional de micro e de macro para orientar a pesquisa sobre como fazer estratégia. Nessa visão relacional, macro e micro constituem dois polos de um contínuo que coexistem em uma tensão relacional. (ver figura 1 abaixo) sugerem Johnson et al (apud WILSON; JARZABKOWSKI, 2004, p. 15).

Figura 3 – Uma visão relacional de macro e micropáticas



Fonte: Wilson e Jarzabkowski (2004)

Os comentários de Johnson tendem a se reportar a uma condição importantíssima dessa visão relacional entre os polos macro e micro, e a contribuir com um suporte de fundamentação ao processo existente do fazer estratégico.

Mas a condição micro se torna um contexto intrigante, pois abrange características concernentes à individualidade humana, e, no processo de fazer estratégia, a ação do homem se faz presente com suas contribuições que se enlaçam a partir das relações que se firmam diante dos aspectos pertencentes a alguns níveis macros. (vide figura).

Os níveis em questão dão subsídios explicativos para o processo de fazer estratégia, a partir de uma intercomunicação entre ambos, mesmo sabendo que possa transparecer oscilações no caráter de construção do nível micro sob a ótica do nível macro, resultando dessa ligação uma relação tensionada.

Na avaliação de Wilson (2004, p. 16):

[...] estudos em um nível micro adicionam pouco valor além de uma rica descrição. No entanto, quando esses estudos orientados para explicar um resultado mais macro ou ilustrar uma influência macro, a pesquisa em estratégia recorre a um “variável resultado”. Enquanto os resultados da pesquisa em estratégia forem tradicionalmente considerados como desempenho da empresa, um aspecto importante da pesquisa sobre o processo de fazer estratégia será o potencial para definições mais amplas da variável resultado. [...] Uma questão fundamental para os estudiosos da estratégia é a construção de sólidas ligações nos relacionamentos entre microfenômenos e as questões mais macro que os circundam.

Não é possível se manter diante de ideias que retrocedem o sentido de um fazer estratégico considerando a relação entre os níveis micro e macro, pois ambos possuem caracteres que se correlacionam numa efetivação favorável de uma prática.

O pensar e o agir estrategicamente são descrições práticas e reais de como e onde se efetivar a estratégia, pontuando passo a passo sua construção através de interação entre os níveis micro e macro de uma realidade.

O tópico seguinte referente a fragmentação, integração e síntese estratégica é mais uma abordagem que amplia concepções que contribuem no sentido de uma prática.

2.1.4.3 O papel da fragmentação, integração e síntese estratégica

Numa tentativa de aprofundar-se no ramo de pesquisa em estratégia, houve uma diferenciação dos pontos de vista que delineiam pensamentos diversos a respeito deste assunto. Essas linhas de pensamentos esboçam concepções que buscam expressar visões diversas da formulação e implementação estratégica.

Essa condição de pontos de vista variados geraram um plano plural de perspectivas que são denominadas assim: clássicas, modernas e pós-modernas, sustentadas por bases teóricas e disciplinas que favorecem às organizações uma produção de vantagens competitivas.

Volberda (2004, p. 35) textualmente ilustra:

[...] as **perspectivas clássicas da estratégia**, as fontes de vantagem competitiva são: planos claros, processos de planejamento superiores [...]. Estão enraizadas nas teorias de sistemas, na cibernética, na teoria da contingência...; **perspectivas modernas em estratégia**, habilidades diferenciadas de aprendizado e uma visão empreendedora são as fontes potenciais de vantagem competitiva [...]. São derivadas de teorias evolucionistas, teorias comportamentais da agência, teorias de escolhas estratégicas...; enquanto previsões de mercado diferenciadas e ricos mapas mentais são fontes de vantagem competitiva para as **perspectivas pós-modernas** [...]. São constituídas principalmente sobre teorias cognitivistas, teoria da complexidade [...].

Há um arsenal de enfoques teóricos, cada um com um direcionamento que despertou nos estudiosos dessa área a pretensão de integrá-los para melhor lidar com situações intrigantes no ramo estratégico.

Tendo em vista essa realidade complexa da gestão estratégica que se espelha sobre uma base teórica tão diferenciada de visões, é possível realizar um plano de **integração** que contribua com uma comunicação plural a respeito desse assunto?

A formulação dos conceitos adotados por essas teorias muitas vezes geram significados não precisos, e por sua vez desfazem o papel de tornar clara a explicação que corresponda às necessidades de investigação mediante o processo de fazer da estratégia e aprofundar a apreensão de uma prática.

Os procedimentos metodológicos que são utilizados a partir de análises inconsistentes não refletem uma contribuição frente a essa investigação, ou seja, os meios de fundamentos de um rigor científico utilizados não resultarão em conclusões coerentes. A partir desse enfoque emergiu uma diversidade de posições que corrigiu a ausência de um método adequado.

A forma desorganizada com que foi direcionado o estudo sobre estratégia fez nascer um arsenal de teorias que formaram pensamentos fundadores de bases sobre suas idéias, mas ainda assim não se aproximavam de uma coerência necessária que fornecesse apoio às variadas indagações realizadas em torno desse assunto.

A **síntese** tornou-se um caminho para referente situação, principalmente quando pretende elaborar uma estrutura pertinente não mais em conceitos e leis universais que puderam contribuir com a pesquisa, mas alicerçando e reunindo pontos intrigantes de uma gestão estratégica e distanciando-se de uma condição de diferenciação e integração entre teorias.

[...] Um importante condutor para os esforços de síntese é o resultado da análise realizada por Whitley (1984) sobre as causas da fragmentação em campos como o da gestão estratégica. A síntese atua na integração dos três seguintes grupos de pesquisa: as disciplinas-base, o “corpo de conhecimento” da gestão estratégica e, finalmente, seus praticantes. [...] a síntese em estratégia é constituída com base em várias disciplinas e em um conjunto de técnicas solucionadoras de problemas, para lidar com grupos específicos de problemas estratégicos (VOLBERDA, 2004, p. 36).

Essa organização facilita o lidar com variáveis diversas encontradas em uma prática que necessita de uma divisão que se define por meio de três modelos de síntese que são fundamentados sobre o olhar de um grupo de problemas pertencentes à gestão estratégica, são eles: **o desenho de limites organizacionais, o desenvolvimento de competências dinâmicas e configurações estratégicas.**

Os focos de problemas se farão explícitos passo a passo de forma comentada através dos enfoques descritos com base num quadro que apresentará pontos relevantes das diversas representações concernentes a cada uma dessas sínteses.

A **escola das fronteiras organizacionais** é um dos indícios da discussão sobre a síntese, a primeira retrata os limites organizacionais adotados pelo ato de gerenciar quando demarcado por uma linha que divide a empresa do ambiente, e as estratégias que fornecem abertura para a empresa no despertar da quebra dessa fronteira de comunicação entre ambos os aspectos.

A delimitação dessas fronteiras empresariais proporciona um percurso que exige muita atenção, pois a efetivação de formação das alianças, como parcerias, terceirização e outros, podem ocasionar retornos satisfatórios ou não satisfatórios, devendo, neste último caso, seguir uma análise.

A definição de limite de uma organização, quando não for bem administrada, poderá repercutir de forma direta na posição competitiva da empresa, mas essa repercussão se encontrará interligada com a gestão estratégica.

A respeito da ideia abordada pela **escola das competências dinâmicas**, a esta enfatizará a gestão estratégica como um percurso favorável à aprendizagem coletiva e geradora de capacidades singulares que se firmam no interior de uma organização.

Na maneira apresentada por Volberda (2004, p. 38) “[...], a base teórica da escola das competências dinâmicas está amplamente apoiada nos trabalhos de Amit e Schoemaker (1993), Barney (1991), Prahalad e Hamel (1990), Teece et al (1997)”.

A base de funcionamento dessa síntese fornece às organizações recursos e competências que supram as suas necessidades, principalmente quando se deparam situações variadas de competitividade ou instabilidade de mercado.

A avaliação de Prahalad e Hamel (2005) ilustra de forma precisa a ênfase direcionada pela escola das competências dinâmicas. O princípio de raciocínio desse ponto parte do prisma de que a posição de um líder é firmada quando identifica a pouca importância de um concorrente, percebendo que ele faz uso de recursos não apropriados; e desta forma a presença

desse desafio não causa preocupação. Então, pode-se concluir que mediante os destinos competitivos é pouco provável que uma empresa se utilize unicamente de recursos como forma de visualizar um futuro promissor da liderança no setor. O alcance de um futuro envolve inicialmente a função de tornar dinâmicos os recursos mais do que considerá-los em si. A capacidade de dinamização dos recursos emerge não de uma arquitetura estratégica elegante, e sim de uma concepção que provém da noção de propósito elaborada por uma coletividade organizacional que pensa no futuro.

Esse processo dinâmico que encaminha os recursos à margem de uma compreensão mais elaborada fornece uma estrutura de funcionamento e utilidade em manusear uma diversidade de eventos vivenciados pelas empresas quando pretende erguer os seus caminhos estratégicos firmados em direção à realidade pretendida de um mercado altamente competitivo.

Os recursos não se limitam aos pontos materiais do processo produtivo, mas a outros agentes que são considerados como mediadores de capacidades que revestem essa sistemática produtiva, dentre inúmeros consideram-se sob esse prisma as competências organizacionais. Elas são geradoras de transformações em diversos aspectos, e neste espaço não se podem deixar de evidenciar contribuições na base de sustentação da formulação e implementação estratégica.

Já a **escola das configurações** é outro tipo de síntese que adentra em universo onde se preserva a explicação do processo de mudança estratégica.

Os aspectos relevantes dessa síntese consistem numa preocupação com os pontos referentes às formas incertas em que são elaboradas as estratégias, isto através de configurações que se estruturam e validam sua realização; além de se sugerir uma contribuição nas bases que constituem características das configurações estratégicas.

Diante da apresentação desses pontos relevantes há o pronunciamento das configurações estratégicas e o funcionamento de interligação estabelecida entre elas. Relativamente ao grau de relações que se formam no interior dessas ligações, essas relações se enlaçam por meio de correlações de elementos que contribuem na formação de um todo.

Volberda (2004, p. 39) complementa o que ficou dito através da seguinte afirmação: “Em uma perspectiva estática, o conceito de configuração deriva da ideia de que as organizações operam com uma quantidade limitada de configurações estruturais, estratégicas e ambientais (consistência interna e externa)”.

Diante de outra concepção advinda do olhar de Volberda (2004), a perspectiva dinâmica fornece uma base de compreensão onde as configurações poderão apresentar um

instante ausente de qualquer ação. Esse tipo de comportamento descreve um sentido de direção das mudanças necessárias que acontecem no seio das configurações, e não entre elas.

Nas declarações de Volberda (2004, p. 37) se evidenciam os tipos de sínteses que fornecem informes esclarecedores (quadro 2) e sucintos, concorrendo para uma percepção abrangente dos diversos aspectos que fazem parte do assunto.

O quadro abaixo ilustrará o assunto em foco com a seguinte exposição:

Quadro 2 - Três formas de sínteses em estratégia

	ESCOLA DAS “FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS”	ESCOLA DAS “COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS”	ESCOLA DAS “CONFIGURAÇÕES”
Questões	Onde desenhar a fronteira organizacional? Como gerenciar os limites das fronteiras organizacionais?	Com quem e como as empresas competem? Como sustentam vantagem competitiva ao longo do tempo?	Quais as contingências? Quais as configurações estratégicas são efetivas? Quais são as dimensões subordinadas às configurações estratégicas?
Disciplinas/ teorias base	Teoria da agência (economia/ psicologia). Teoria dos custos de tração de transação. Organizações industriais. Teorias do controle (sociologia). Teorias de tomada de decisão (psicologia).	Teoria da firma baseada em recursos (economia) Empreendedorismo (economia) Teorias sobre inovação (teoria organizacional). Teorias de aprendizado (comportamento organizacional).	Ciências Sociais História Modelos de equilíbrio (biologia) Teorias da catástrofe (matemática)
Ferramentas solucionado- ras de problemas	Processo de suprimento de estratégias (Venkatesam, 1992). Cadeia de valor de Porter (1980).	Raízes da competitividade (Prahalad e Hamel, 1990). Matriz de Competências (Schoemaker, 1992).	Arquétipos (Miller e Friesen, 1980). Tipos estratégicos (Miles e Snow, 1978). Método FAR (Volberda, 1998).
Novos direciona- mentos	Criação de estratégias. Criação de valor agregado. Construção de confiança. Aprendizado sobre as fronteiras organizacionais.	Co-evolução entre competências e competitividade. Dimensões gerenciais das competências dinâmicas.	Tipologias conceitual-mente derivadas. Taxonomias empiricamente baseadas. Configurações como fontes de vantagem competitiva.

Fonte: Volberda (2004)

Diante da abordagem relatada nesse quadro 2, é possível visualizar-se um escopo referente às diversas sínteses, no que se refere aos tópicos horizontais, contribuindo isto para uma forma de adentrar outra maneira de como compreender o estudo prático a respeito de

estratégia, através de uma visão menos fragmentada e mais salutar na utilização de uma gestão estratégica mais eficaz.

O quadro esboçado acima necessita de alguns comentários esclarecedores, a saber: indagações direcionadas à reflexão de cada escola como forma de esclarecer os caminhos que delineiam os seus pensamentos; **disciplinas/ teorias base**, que se constituem através das idéias que foram firmadas enquanto fundamentos, servindo como meio de posicionamento em estudos dedutivos, realizados em um contexto que se submeta à investigação; **ferramentas solucionadoras de problemas** são recursos que favorecem a suplementação de uma compreensão de circunstâncias vivenciadas pelas organizações (interno/ externo); e, por fim, os **novos direcionamentos** são vias que colaboram com o exercício de uma prática estratégica, apresentada, muitas vezes, de acordo com uma conduta já traçada, não surtindo efeito diante de uma realidade conquistada. Desta maneira, exigem-se do estrategista alternativas criadoras que forneçam uma re-adaptação em seu plano e, conseqüentemente, proporcionem prováveis resultados a serem analisados como favoráveis ao objetivo dos passos estratégicos traçados.

Enfim, nesse tópico, as explicações abordadas são caminhos elucidativos para o campo das estratégias empresariais, e o que será apresentado posteriormente (competências) se relaciona com ele, como forma de se estabelecer uma correlação necessária ao desenvolvimento dessa dissertação.

As abordagens apresentadas nesse tópico ampliam a visão estratégica em sua natureza conceitual teórica e prática. Referida explanação detalha o dinamismo desse conhecimento através de pontos reflexivos que envolvam a realidade interna e externa vivenciada pelas organizações quando se deparam com a diversidade de eventos apresentados pelo mercado em constantes mudanças.

O tópico competências será mencionado posteriormente de forma conceitual e tipológica como maneira de elucidar pensamentos que concorram para a importância de seu desenvolvimento, principalmente quando essa prática despertar, dentre inúmeros caminhos de uma vantagem competitiva, a criação de tipos de competências organizacionais que repercutirão na construção de estratégias organizacionais. Essa ligação e correlação estabelecida entre competências e estratégias se torna um caminho promissor para aquelas empresas que focam empreender a conquista de novos mercados.

Enfim, as competências de uma organização são recursos dinâmicos dentro de um contexto interno e externo, na busca de mobilizar agentes que direcionam seus atos na criação de caminhos necessários ao alcance das metas empresariais, de modos de lidar com concorrentes, de prezar a qualidade de atendimento e outros.

2.2 COMPETÊNCIAS

Neste espaço serão explanados pontos relevantes que correspondem a conceitos, tipos e abordagens relacionadas às competências.

2.2.1 Conceitos de Competências

A origem do termo competência emergiu de uma diversidade de questionamentos que se posicionaram no decorrer de uma trajetória histórica, e, foi se firmando de acordo com as reflexões sugeridas a partir das concepções que se fizeram presentes.

A palavra competência poderá retratar uma variedade de representações, como, por exemplo, pontuar níveis de capacidades alcançados pelo indivíduo ao procurar desenvolver quaisquer tipos de atividades resultando daí uma aptidão que corresponderá a uma necessidade desejada em função de tarefa realizada.

Bruno - Faria e Brandão fazem referência a Isambert-Jamati (apud ALMEIDA, 2007, p. 16), nestes termos:

[...] sobre as origens do termo competência, segundo este, no fim da idade média, a expressão competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma corte para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de assunto específico. Mais tarde passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

A palavra sofreu uma diversidade de conotações advindas dos pensamentos de Bruno e Brandão. Na idade média correspondia a uma análise do exercício de uma moral que se apropriava de algumas questões inerentes à época. Em outro instante, retratou a visão social das pessoas ao expressarem seus conhecimentos a respeito de um determinado assunto. Posteriormente o significado estendeu-se para o nível de capacidade ao desempenho de uma tarefa, posição adotada no campo de trabalho ao fornecer subsídios para uma qualificação de cargo.

Fleury e Fleury (2001, p. 184) explicam:

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

O parecer do sensocomum deturpa o significado da capacidade humana que sofre algumas alterações pelo estado (stress, pressão psicológica e sobrecarga de atividades) em que poderá ser encontrado nas empresas. Mas essa condição não anula o desenvolvimento de talentos necessários ao desempenho de uma função, exceto no caso de um “comprometimento aprofundado de suas capacidades mentais”.

As competências se revelam quando o indivíduo se propõe a realizar atividades laborais, e através de seu desempenho funcional desperta para a construção de novas habilidades que nascem coletivamente por meio da cooperação entre colaboradores.

A ampliação do saber de como construir e perceber este legado individual desenvolvido (competências) proporcionará à empresa o auge de outros valores que contribuirão para elucidar o papel dos líderes munidos de habilidades que encaminham as atividades na promoção do alcance dos objetivos organizacionais.

A princípio, a tentativa de decifrar cada vez esse conceito é um meio de não somente compreendê-lo dentro do universo de trabalho, mas também de esclarecer suas dimensões como forma de configurar o desempenho do indivíduo.

Um arsenal de significados a respeito da palavra competência despertou o interesse dos acadêmicos e profissionais nas últimas décadas, apesar de as primeiras reflexões haverem emergido desde o ano de 1973.

A realidade de transformações advindas das exigências de um mercado e espaço empresarial (comportamento dos concorrentes, clientes dotados de níveis de exigências singulares, necessidade da emergência de novos talentos, inovação tecnológica e outros) propaga um foco que prezar a importância do indivíduo.

McClelland ainda nesse período, 1973, através da publicação de seu artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, instiga debates sobre o significado da palavra competência, e em torno dos grupos de psicólogos e administradores dos EUA nasce a **Escola Anglo-saxônica**.

São os instantes mais consistentes de um diálogo sobre aspectos que delineiam sentidos mais coerentes desse termo.

[...] a competência é, assinala McClelland (apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184-185), [...], uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim competência de aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado de habilidades, demonstração de um talento particular na prática e com conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Há um agente que faz valer o nascimento do sentido do termo competência, ele se propaga nas atitudes humanas quando desenvolvem ações ocupacionais elaboradas pela vivência em eventos organizacionais compartilhados por esses agentes; trata-se assim de qualidades que perpassam o desempenho da função.

Percorrendo um avanço que se instala gradativamente diante das abordagens esclarecedoras do significado e função da competência, a **Escola Francesa** é uma das que forneceram esclarecimentos a favor da temática, enfatizando a importância da qualificação e prezando o tripé - conhecimentos, habilidades e atitudes - que pontuam as definições e relações entre o saber e o saber agir.

O saber fazer sempre foi valorizado no mundo do trabalho, o que mudou foi a abrangência das expectativas e a definição de espaços ocupacionais dinâmicos e amplos. Não é mais suficiente unicamente atender a requisitos formais especificados nos cargos. Os trabalhadores são valorizados pelo quanto são capazes de entregar, se acumulam suas habilidades inteligentemente para fazer frente e resolver inúmeros problemas e soluções de trabalho (ALMEIDA, 2007, p. 18-19).

O exercício das atividades laborais sai daquele ponto de vista do indivíduo ter que suprir as necessidades de uma função; o colaborador passa a ser valorizado de acordo com o nível de habilidade com que se disponibiliza a despertar formas de solucionar circunstâncias de trabalho que necessitam de tal competência desenvolvida.

A apreensão de Fleury e Fleury (2006) esclarece esse termo, ao defini-lo como um estoque de recursos individuais e essenciais ao bom desempenho de um cargo, e jamais como um ponto vista único correspondente às necessidades solicitadas pelo processo de inovação e disponibilidade das empresas na efetivação e condução de suas atividades. O exercício de uma função não se limita ao desenvolvimento de tarefas, mas sim a uma extensão de qualificações inerentes ao indivíduo, que se traduzem em competências fundamentais a uma função sujeita aos imprevistos constantes e prováveis transformações no grau das qualificações.

Os recursos que constituem uma competência divulgam um acúmulo de informações (conhecimentos) que resultam em produto para utilização das habilidades geradoras de ações (atitudes) providas de informes à disposição do indivíduo no desempenho qualquer atividade.

Le Boterf (apud FLEURY *et al.*, 2006, p. 19-20) define competência como um conceito em construção. A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou Know-how específico. Situa-se numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas, de um lado, pela aprendizagem e formação e, de outro, pelo sistema de avaliação. Assim competência é o saber agir responsável que é reconhecido pelos outros.

Pode-se então afirmar que a grande contribuição da escola francesa para o conceito de competência está na incorporação da noção de mobilização das capacidades em diferentes situações e na importância do meio social, que age como avaliador e como agente de reconhecimento da competência (ALMEIDA, 2007).

A amplitude da opinião da escola francesa com relação à palavra competência faz emergir a possibilidade de uma geração de capacidades que fornecem suporte ao homem para lidar com ocasiões variadas no campo social, sem descuidar de sua performance.

Desta maneira, os conceitos que retrataram uma progressão de raciocínios altamente diversificados, tais como: avaliação de uma conduta social, capacidade ao desempenhar uma tarefa, condição de incapacidade, desempenho profissional, resultam da ação humana, principalmente quando ela pretende firmar os seus recursos como definição de uma competência específica em sintonia com as necessidades apresentadas pelas circunstâncias.

Os tipos de competências que irão ser apresentados no item seguinte decorrem das análises realizadas por teóricos ao se posicionarem a respeito do assunto.

2.2.2 Tipos de Competências

2.2.2.1 Competências individuais

No discurso tão pontuado no transcorrer do tópico anterior foram evidenciados pontos que esclarecem os seguintes conceitos: conhecimentos (saber o quê), habilidades (saber como) e atitudes (como agir). São os primeiros aspectos que compõem e remetem à origem das competências individuais.

O conceito em apreço é pouco utilizado na íntegra de seu significado, pois ainda há uma confusão de ordem conotativa (qualificação, atribuições e responsabilidade) que prevalece no senso comum e no âmbito organizacional como forma de delinear o perfil do trabalhador.

Segundo Almeida (2007, p. 20), “As competências individuais incluem as competências gerenciais, ou seja, aquelas que pretendem disponibilizar propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação”.

Conforme a pesquisa histórica realizada por Fleury e Fleury (2006), o fundo conceitual que envolve a palavra competência foi criado a partir dos planos de conhecimentos, habilidades e atitudes; isto demonstra a eficácia de um bom desempenho, e apresenta uma conjectura de quem valida um desempenho como favorável, composto por uma base de inteligência e personalidade. Essa opinião configura a competência de um âmbito de recursos intrínsecos ao indivíduo, e desta forma pertencente ao exercício funcional do desempenhado em um cargo.

Fleury e Fleury (2006) sustentam a afirmação com um argumento controvertido: “definir um estoque de recursos individuais necessários ao bom desempenho em cada cargo ou posição não é condição suficiente para atender a demanda por inovação e flexibilidade que se coloca às empresas”.

Esses enfoques relacionados às competências gerenciais não adentram a relevância desse recurso que emerge das relações estabelecidas no mundo das organizações através dos seus colaboradores quando saem da condição de serem equiparado a uma “coisa sem valor”, sendo jamais vistos como agentes de transformação no processo de ascensão empresarial. Os primeiros indícios desse progresso, como ilustração, podem ser vistos quando as organizações munidas por um material humano dotado de competências ideais assumem papéis, conseguem visualizar de maneira criativa as oportunidades de negociações do mercado e traçam conjuntamente o despertar de caminhos deliberados e emergentes de um plano estratégico.

Para alcançar, no entanto, compreensões mais consistentes nessa área, é necessário acompanhar um percurso explicativo da formação desse termo. Principiando com as reflexões expressas pelas concepções das escolas Anglo-saxônica e Francesa, determinado termo em sua forma representativa apresentará os primeiros indícios de uma reflexão precisa a respeito do seu significado. A primeira preza a ideia da qualificação profissional, e a segunda, recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) que visavam a resultados diante do ambiente de trabalho e sua importância social. Partindo dessa colocação última lançada pela escola europeia, são perceptíveis as principais contribuições direcionadas à noção de competência individual.

Apontam que as competências individuais não se restringem a um estado de formação educacional ou profissional, tampouco a um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades aprendidas. São compreendidas como a mobilização de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação (ALMEIDA, 2007, p. 21).

A construção das competências individuais não se baseia unicamente nos aspectos que envolvem experiência profissional e acúmulo de conhecimentos; sua efetivação acontece por

meio de vivências que acenam, despertam necessidades de conhecimentos ideais às ocasiões que se apresentam exigindo capacidades específicas ao exercício de uma ação laboral.

A avaliação das competências deverá ser feita a partir das contribuições produzidas por determinado indivíduo e esta contribuição deverá ser estabelecida de forma coerente com a complexidade das ações relativas a determinado cargo e ou nível de carreira (ALMEIDA, 2007, p. 21).

Ao se direcionar concentração sobre o ponto que corresponde à avaliação das competências, é primordial focar o nível do produto de desempenho humano ao desenvolver alguma atividade que exija tipos de capacidades a que os próprios conhecimentos e experiências fornecerão suporte, dentre outros aspectos mencionados no decorrer deste escrito.

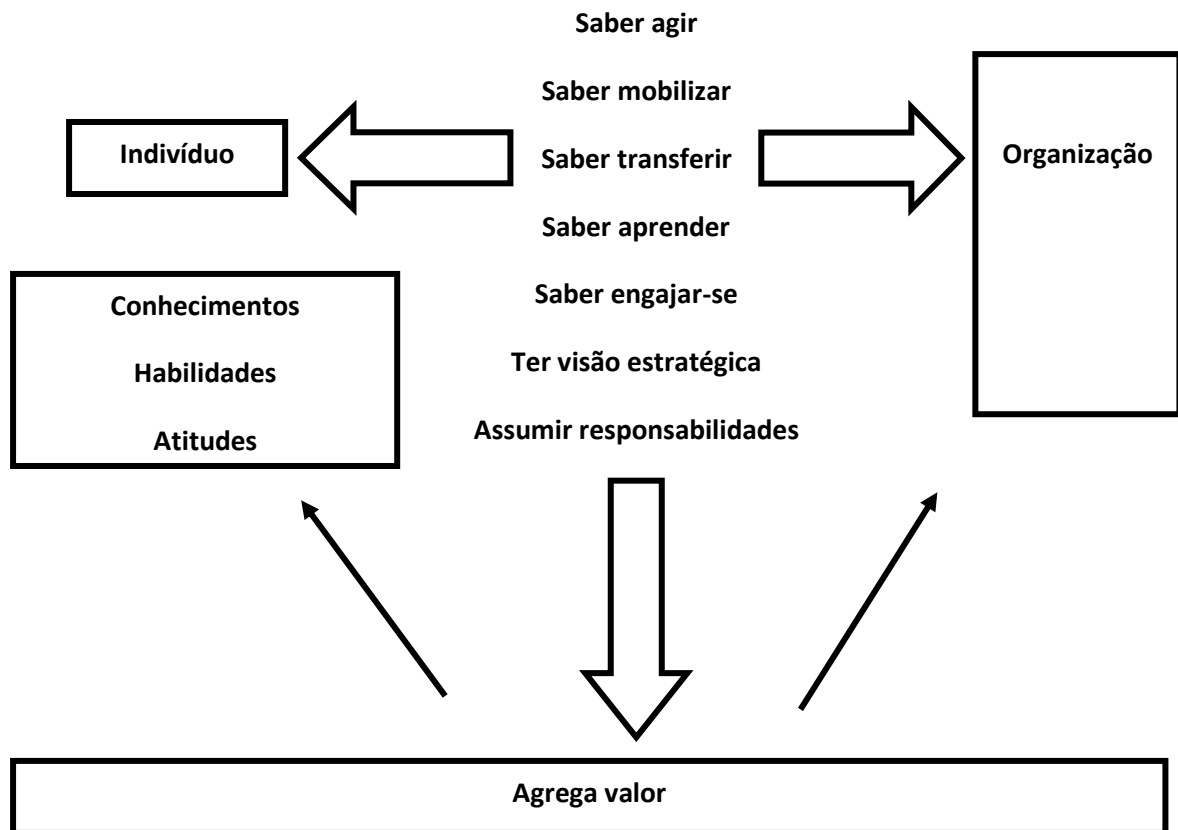
A forma como as competências individuais são apreendidas não se restringe à percepção de uma qualificação profissional, nem unicamente a uma visão de recursos, mas através dos informes que valem como dinamização dos conhecimentos e capacidades que se instalam diante de uma prática de atividades desenvolvidas.

Fleury e Fleury (2006) assim se manifestam: “definimos, competência um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A visão desses teóricos contém uma concepção mais enriquecedora de competências e se distância dos pilares de um olhar focado em trabalhadores que apresentam unicamente um bom desempenho: ela remete a uma reflexão sobre o pensamento taylorista que apresenta uma conduta operacional vista por esse ângulo de funcionamento.

O esboço da figura abaixo ilustra melhor esse argumento conceitual a respeito das competências.

Figura 4 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2006)

O item seguinte fornece uma continuidade de raciocínios correspondentes aos tipos de competências que contribuem para o fortalecimento das ações empresariais.

2.2.2.2 Competências organizacionais

A formação do raciocínio que se ergue diante do assunto relacionado às competências organizacionais deriva de uma posição adotada pela empresa e, de maneira especial, pelos seus membros quando apresentam características do exercício de trabalho sustentado pelas competências propagadas.

O esboço de Fleury e Fleury elucida as competências organizacionais através de um canal de interpretação que torna explícita a construção de sua estrutura desde a origem até às suas repercussões no ambiente organizacional. Esse delineamento proporciona à empresa

subsídios que auxiliam no enfrentamento das oscilações de um mercado que muitas vezes se apresenta através de um campo competitivo.

Na busca de adentrar outro universo de competência que não seja mais da ordem individual, o modelo ora exposto direciona o raciocínio para a apreensão da palavra sob comentário.

O princípio de formação dessa palavra emerge da noção de que a empresa é composta por um portfólio de competência, mas de modo conceitual esse termo se apresenta radicado na visão da organização do ponto de vista do seu portfólio de recursos. Essa abordagem de recursos evidencia possibilidades de formulação estratégica que se estabelece através de um conjunto de recursos que favorecem um retorno de capital a longo prazo (FLEURY; FLEURY, 2006).

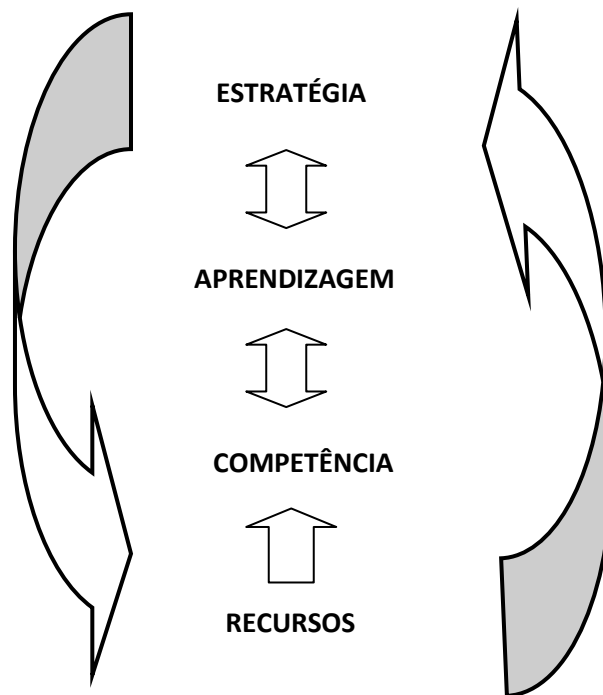
Essa edificação das competências organizacionais é retratada através de um olhar abrangente sobre uma relação fundamental que se estabelece no nível de recursos presentes no interior de uma empresa, identificando-se quanto eles contribuem para a formulação estratégica, com retorno consequente de rendimentos no decorrer do tempo.

[...] a abordagem de recursos faz o processo de formulação estratégica e a formação de competências formar um círculo que se retroalimenta. [...] as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos (competências essenciais); a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação estratégica (FLEURY; FLEURY, 2006).

A estruturação desse círculo que envolve recursos como via de construções de estratégias e de competências é efetivada por um feedback que cria uma relação fortalecedora entre esses três aspectos pontuadores da dinâmica que impulsiona as competências organizacionais.

No espaço abaixo, a elucidação de como esse círculo acontece através do esquema sugerido pelo modelo de Fleury e Fleury (2006, p. 33).

Figura 5 - Estratégias e competências essenciais



Fonte: Fleury e Fleury (2006)

O esboço da figura acima ilustra e corrobora a explicação do processo de desenvolvimento das competências organizacionais que definem e viabilizam as estratégias organizacionais. Determinado contexto prático em exercício de verificação e análise se apresentará na análise dos dados do objeto de estudo desta pesquisa. Mas, para a profundidade desse trabalho, o corpo de fundamentação teórica, no concernente às competências, mostrará a pluralidade de pensamentos, como meio de fornecer suporte através de concepções que geram significado e finalidade às competências como contributo nas manobras administrativas das empresas quando pretendem alcançar planos de crescimentos.

Mas, como forma de verificar os tipos de competências organizacionais e fundamentar presente trabalho sob esse aspecto, Zarifian (2001) menciona através deste espaço distintas áreas que delineiam as competências. Ei-las: **competências sobre processos** (conhecimentos direcionados aos processos internos referentes a cada unidade de trabalho); **competências técnicas** (os conhecimentos relacionados ao desenvolvimento de atividades); **competências sobre a organização** (nível de organização dos fluxos de trabalhos existentes na empresa); **competências de serviço** (conhecimentos específicos relativos ao desenvolvimento de uma função, que, ao ser desempenhada, repercute no produto e conseqüentemente no consumidor final); e **competências sociais** (o indivíduo mediante uma desenvoltura pessoal assegura as

condutas de outrem). Para constituir um fundo de direcionamento dessa competência, é preciso considerar três aspectos: autonomia, responsabilização e comunicação).

Essas noções de tipos de competências reforçam uma direção de análise: as variações de competências possíveis presentes nas organizações, além de definirem especificamente uma direção dos eventos, envolvem o funcionamento interno/ externo (processos internos, atividades desempenhadas, fluxogramas de trabalho, conhecimentos específicos que reproduzem efeitos ao consumidor e poder de liderança de um membro organizacional que abranja três pilares: autonomia, responsabilidade e comunicação).

Como forma de assimilar outras ordens de teorias relacionados às competências organizacionais, existem concepções diversas que contribuem para este tópico como reflexões e amplitude desse termo.

Prahalad e Hamel (2005) tratam o conceito de competência no nível de condição de futuro da organização, e, de início, é necessário percebê-la a partir de uma conduta inovadora de estratégia que observe as empresas concorrendo não a partir dos limites dos setores existentes, mas a partir da criação de um esboço estrutural dos setores futuros. Essa visão remete à relevância de que a competição pela liderança das competências essenciais (core competence) surge anteriormente à competição pela liderança de produtos, proporcionando à empresa portfólios de competências empresariais.

O fundamento emitido por essa abordagem leva à uma condição ampla de perceber a concepção de competência que se constituirá pelo prisma que envolverá aspectos primordiais do sucesso presente e futuro de uma organização. A constituição desse tipo de visão eleva a geração de competências que se revestem de umas capacidades visionárias e que abrangem um universo de possibilidades estratégicas.

Fleury e Fleury (2004) comentam que “[...] as competências – tanto as essenciais como organizacionais – são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior que a soma das competências individuais”.

A ideia que se tem diante da edificação das competências organizacionais e essenciais recai sobre uma observação da importância elaborada das competências individuais e dos recursos como originados desses modelos de competências.

Diante de uma realidade mais geral, as organizações não diferenciam as competências de acordo com o campo de atuação em que elas devam ser utilizadas, mas através de capacidades específicas que não focam os interesses de uma cultura, de visão, e, de forma especial, as competências organizacionais.

O esboço do pensamento de Silvia e Fleury (apud ALMEIDA, 2007, p. 26) considera que:

competências organizacionais seriam um conjunto de capacidades constituídas de rotinas e sistemas de significados que, no contexto de determinada cultura organizacional, são geridas com o objetivo tanto de concretizar a visão organizacional quanto de recriá-la, garantindo a sustentação e a distintibilidade da organização aos olhos do mercado.

Além desse posicionamento dirigido pela cultura e visão organizacional, “o conceito de competência organizacional será utilizado como sendo o conjunto de capacidades e tecnologias que sustentam objetivos estratégicos e o desempenho organizacional, aportando um diferencial fundamental para a competitividade da organização” (ALMEIDA, 2007).

A competência organizacional, além de ser um atributo edificado pelas competências individuais, interage no interior da empresa quando pretende planejar suas ações, fazendo desenvolver uma direção de novos mercados. Determinada competência assegura, através de suas capacidades, os objetivos estratégicos e o desempenho organizacional programados, como meio de garantir sua atuação no mercado extremamente imprevisível e de comportamentos competitivos.

O tempo de vida de uma competência (individual/ organizacional) é curto. Brandão *et al.* (apud ALMEIDA, 2007, p. 26) esclarece este enfoque:

[...] uma competência hoje tida como essencial em um contexto organizacional específico pode, amanhã, tornar-se obsoleta, em razão da introdução de inovações tecnológicas no ambiente de trabalho, ou mesmo de uma reorganização estratégica da organização.

A finalidade de uma competência pode sofrer alterações quando as organizações se submetem às inovações internas ou resolvem reavaliar seus planos estratégicos. Mas, para que o ambiente empresarial adote determinada conduta, é necessário verificar as transformações ocorridas numa realidade externa e atentar para a formação de novas capacidades como meio de suprir as necessidades do mercado.

Como maneira de ilustrar esse argumento, há uma classificação de competências definida de tal modo que se comporta de acordo com um grau de ligação estabelecida com a estratégia organizacional, e os aspectos temporais que pontuam um limite de relevância direcionada pela competência serão graduados através de parecer da empresa.

O quadro abaixo pode ser apreciado no que diz respeito à classificação de competências:

Quadro 3 - Classificação de competências

Autores	Tipos/Finalidades
Mill et al. (2002) (natureza)	-Competências essenciais: fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia; -Competências distintivas: reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas; -Competências de unidades de negócio: pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio; -Competências de suporte: atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização; -Competências dinâmicas: condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.
NISSEMBAUM, Hugo (2000) (natureza)	-Competências Básicas – representam as condições necessárias, porém não suficientes, para que a empresa possa alcançar liderança e diferenciação no mercado; -Competências Essenciais – são aquelas que são percebidas pelos clientes, contribuem para diferenciação entre concorrentes e aumentam a capacidade de expansão.
Maria Rita Gramigna (2002) (natureza)	- Diferenciais – aquelas que estabelecem vantagem competitiva da empresa e fazem o diferencial no mercado; - Básicas – são aquelas necessárias ao funcionamento da organização; são percebidas no ambiente interno e alicerçam o clima de produtividade; - Terceirizáveis – aquelas que não estão ligadas à atividade-fim e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.
Ruas (2005) (natureza)	- Básicas: contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização a médio prazo; - Seletivas: diferenciam a organização no espaço onde compete, contribuindo para o alcance de uma posição de liderança de mercado; - Essenciais: diferenciam a organização no espaço de concorrência internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado.
Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002) (aspectos temporais)	- Emergentes: competências cujo grau de importância tende a crescer com a passagem do tempo; - Declinantes: competências que constituíram parte importante da empresa num passado recente, mas se tornam cada vez menos relevantes devido a mudanças na tecnologia e na estratégia organizacional. - Estáveis ou essenciais: competências fundamentais para o funcionamento da organização, que permanecem relevantes ao longo do tempo. - Transitórias: competências que, embora imprescindíveis em momentos críticos de transição (crises), não estão diretamente relacionadas ao negócio da organização.

Fonte: Almeida (2007)

As abordagens em exposição, referentes a uma infinidade de tipos de competências com seus devidos pensamentos compostos por bases teóricas, apresentam como foco a ser observado sua funcionalidade que se expressa conforme a necessidade do desempenho de cada função, dentro do campo de uma produção a planos estratégicos edificados como meio de lidar com clientes, fornecedores ou concorrentes.

Para assegurar o desenvolvimento de determinadas competências, a empresa precisa constituir um espaço funcional que direcione a construção de um Banco de Talentos, derivado da Gestão de Pessoas e de uma cultura que preze pelo aprendizado organizacional, como meio de elaborar conhecimentos pertinentes à geração de homens que pensam e agem de forma conjunta.

As competências em si tornam-se uma via promissora para a gestão estratégica, principalmente pela ênfase a comentários sobre aquelas que denominamos de organizacionais; é essencial, pois o destaque de uma ligação que se estabelece com as estratégias.

Almeida (2007) relata com precisão esse enfoque ao afirmar:

[...] a estratégia determina as competências que serão requeridas da organização, equipes e pessoas e, de outro, as competências influenciam o alcance dos objetivos estratégicos, da mesma forma que estes também trazem consigo os conceitos de organização, desempenho e, por consequência, também de Gestão de Pessoas por competência.

Desta forma, os tipos de competências organizacionais se tornam um atributo marcante e funcional no interior das empresas, principalmente quando apresentam capacidades fundamentais no sentido de contribuir com a efetivação de atividades que se direcionem ou transformem uma cultura e valores organizacionais. Assim as transformações advindas de condutas imprevisíveis de um mercado favorecem a construção de uma prática estratégica mais eficaz.

O próximo tópico fornecerá complementarmente uma variedade de reflexões a respeito do tema competências.

2.2.3 Uma Abordagem de Competências Essenciais

No contexto tão amplo de pesquisa referente às abordagens que se propõem a levantar questionamentos relevantes a respeito da área de competências, serão fornecidos caminhos de ordem reflexiva e construtiva em torno da importância de se direcionar uma atenção, muitas vezes relutante, organizações em assumir o papel e a função de uma gestão de pessoas. Aquelas organizações visionárias que já não direcionam atenção para um olhar reducionista quantitativo prezam por despertar as capacidades individuais; distinguem-se assim de outras que valorizam os resultados advindos dos montantes de produção, detendo-se desse modo unicamente no custo, preços e outros determinantes. Essas últimas posturas jamais irão questionar os benefícios que emergem dos atributos inerentes às competências.

No decorrer do desenvolvimento deste tópico salientar-se-á uma abordagem (as competências essenciais e suas contribuições diante da competitividade) direcionada às competências, valorizando então os aspectos de suas importâncias e funcionalidades.

O estudo das competências essenciais proporciona abertura ao universo de transformações que ultrapassam os diversos setores de negócios atingidos por necessidades que exigem das organizações manobras fundamentais para a garantia de uma sobrevivência no mercado dotado de tantas nuances competitivas.

O arsenal de mudanças que emergem e vigoram como sustentáculo das ações fundamentais que uma empresa deverá efetivar desperta nesta um exame direcionado aos efeitos que ela pode usufruir quando foca as competências.

Assim se manifestam Carletto et al. (2005) sobre a preferência que se tem por essa modalidade de pensamento:

As competências são combinações de tecnologias, aprendizado coletivo e capacidade de compartilhar conhecimentos, informações e saberes. As organizações devem incorporar novos pacotes de tecnologias ao aprendizado, acostumar-se a transferir rapidamente suas competências essenciais para as mais variadas unidades de negócios e áreas geográficas.

As competências em sua essência contribuíram para a reunião de diversos recursos destinados a ajudar na efetivação dos resultados planejados nas ações administrativas de uma organização.

Os investimentos voltados para as competências essenciais se tornam uma decisão desafiadora e promissora, principalmente quando gestores e colaboradores enfrentam resistências comportamentais e conseguem visualizar através das ações desenvolvidas em equipe um aprendizado em totalidade organizacional. A consequência de semelhante atitude repercute numa diversidade de aspectos tais como: a satisfação do cliente no ato da negociação, caminhos estratégicos mais elaborados, nascimento de uma geração de conhecimentos e outros. O objetivo dessa nova concepção de competências é o seu nascimento de forma estrutural a partir das experiências absorvidas, armazenadas como condição informacional, e acumulada no decorrer das ligações estabelecidas entre colaboradores nos limites interno/externo de uma realidade empresarial.

Além desse enfoque da importância e construção das competências essenciais, Prahalad e Hamel (2005, p. 253) alertam para o seguinte:

A perspectiva da competência essencial não é natural na maioria das empresas. [...] a noção mais básica de identidade corporativa é desenvolvida em torno de entidades concentradas no mercado [...] “unidades estratégicas de negócios”, e não em torno de competências essenciais.

Os resultados gerados por essa prática de competência originam-se da visão de liderança dos gestores. É que eles avançam em possibilidades de crescimento ao observarem as competências presentes no seio da organização como um valor intangível e provável capaz de enfrentar a acirrada realidade competitiva dos concorrentes que utilizam as mais variadas táticas para obter resultados satisfatórios ao crescimento. A empresa que focar a atenção na conquista de novos mercados, tendo em vista a saída unicamente da demanda produtiva de bens, estará nutrindo pensamento retrógrado, principalmente por não validar recursos norteadores de uma visão futurista, como são enfatizadas as competências essenciais.

Prahalad e Hamel (2005) desenvolvem um itinerário de explicações sobre a realidade da importância das competências essenciais no contexto competitivo, com uma visão de futuro que preserva o caminho de desenvolvimento empresarial. Diante de uma abordagem precisa, a explanação ocorre a partir destas seguintes colocações: há um arsenal de riscos que ameaçam uma empresa que não consegue se perceber e nem tão pouco observar seus concorrentes no plano das competências essenciais [...]. Primeiro, existe ameaça quanto às oportunidades de crescimento que podem ser interrompidas. Segundo, quando as novas oportunidades e competências necessárias são identificadas pela empresa, a correspondência desse evento não se encontra disponível, ou seja, apresenta-se em outra unidade de negócios, provavelmente não será possível direcionar determinadas competências à circunstância apresentada pelo trabalho. Terceiro, uma empresa, ao fragmentar as suas unidades de negócios, não atinge o grau de desenvolvimento das competências. Quarto, quando uma empresa não consegue focar atenção em competências essenciais, poderá perder o vínculo necessário com fornecedores externos e produtos essenciais. Quinto, uma organização que firma uma atenção nos produtos finais não reconhecerá o investimento nas competências essenciais como impulsionadoras do sucesso. Sexto, a organização que não privilegia as suas competências essenciais como via competitiva em seu setor, poderá se chocar com empresas que validam a importância dessas competências na conquista de novos mercados. E sétimo, a falta de sensibilidade em relação ao valor dirigido às competências essenciais por parte da grande maioria das empresas resultará numa ótica restrita de não saber aproveitar os níveis de habilidades que formam os seus recursos humanos.

O universo de conquistas de novos mercados não se restringe a uma percepção de produto final e concorrência. Os dias atuais desenham um contexto competitivo de outra configuração. Os recursos que favorecem o enfrentamento dessa realidade constituem a base de uma diversidade de canais de competências que alargarão os resultados de uma empresa em metas, relações com fornecedores, formulação e implementação estratégica dotadas de uma natureza de criatividade fluente que surge através de processo de aprendizagem coletivo. As

empresas que investem em competências essenciais se fortalecem ao gerarem conhecimentos que permeiam suas ações, ações essas que são efetivadas através do aproveitamento das habilidades presentes no exercício das funções que as constituem.

As competências essenciais desempenham uma função altamente estratégica, principalmente quando as empresas preservam o material humano que possa contribuir para a desenvoltura de um exercício laboral dotado de conhecimento que as diferencie com os valores inerentes a essa competência, podendo tornar-se essa circunstância uma vantagem competitiva. O esboço dessa abordagem agregará valores à condição de funcionamento interno e externo de uma organização que privilegia a edificação de uma gestão de competências.

O próximo item, Visão Baseada em Recursos contribuirá com reflexões que complementam essa ordem de raciocínio que fala da relação estabelecida entre competências e estratégias. As concernentes competências organizacionais retratadas nesse espaço como fonte para os desenvolvimentos das ações laborais serão vistas pela VBR como recursos internos favoráveis ao crescimento organizacional. Os modelos de competências utilizados como fundamentos (Fleury e Fleury/ Zarafian) dessa pesquisa abordarão aspectos inerentes a esses recursos, principalmente ao esclarecerem como acontece a aplicabilidade na desenvoltura funcional (individual/ coletivo), favorecendo as qualidades da construção do planejar estratégico.

2.3 AS CONTRIBUIÇÕES DE PENROSE

No decorrer de um processo histórico as formas de gerir uma organização baseavam-se sempre em concepções advindas das abordagens econômicas e de uma formação tradicional de passos (planejamento estratégico), sem destaque dos aspectos concernentes ao contexto interno e das suas capacidades.

Como forma de retratar a importância dessa perspectiva, as concepções oriundas das teorias da organização, sociologia, economia, pensamento estratégico, capacidades da empresa, são consideradas visões que pretendem enfatizar a relevância das habilidades e difundir linhas de pensamentos que justifiquem esse enfoque. Nesse item serão destacados comentários relevantes sobre esses aspectos.

As teorias concernentes à economia e ao pensamento estratégico sofrem transformações na sua forma de pensar, com as contribuições da RBV que ressalta os recursos e capacidades internas como caminhos promissores para a sobrevivência, o entendimento dos ambientes concorrenciais e o crescimento das firmas.

A RBV é uma forma de conhecimento que oportuniza as organizações repensar aspectos internos que encaminham o seu funcionamento. Há diversos colaboradores que favoreceram uma abertura a essas reflexões, dentre inúmeros merece destaque Edith Penrose, a pioneira dessas ideias que fundamentam a trajetória dessa pesquisa.

A atenção em torno dos **recursos que são inerentes à empresa** se apresenta como um subsídio favorável ao seu crescimento e proporciona condições do como administrá-la frente aos diversos contextos propagados diariamente pelos seus concorrentes. Os aspectos que compõem esses recursos, dentre inúmeros, são expressos pelas competências organizacionais que emergem de uma prática de esforço laboral, presente na necessidade do fortalecimento para novas qualificações que assegurem a construção de uma vantagem competitiva.

As representações fornecidas aos recursos pretendem mencionar o dinâmico presente nos processos internos, considerando-os como ponto de partida na análise e explicação do comportamento da firma, além de considerá-la como um conjunto de recursos produtivos. A proposta dessa teoria é descobrir de que forma emerge o crescimento e a variedade das firmas. Outro ponto pertinente refere-se às **capacidades internas de uma empresa**. Estas nascem de uma combinação de recursos que contribuem como meio de corresponder às oportunidades de um mercado competitivo.

Edith Penrose (2006, p.61) explana algumas ideias esclarecedoras sobre este ponto:

O caráter coesivo que uma organização administrativa infunde às atividades das pessoas que nela atuam [...]. As atividades deste grupo que chamamos de firma produtiva também se distinguem por sua relação com o uso de recursos produtivos, cuja disposição entre diversos usos e através do tempo é determinada por decisões administrativas.

A maneira como uma organização conduz as atividades dos membros em produção se diferencia, devido às manobras que se estabelecem na utilização de recursos direcionados pelas instâncias de liderança interna. Determinadas práticas se verificam quando o administrador consegue ampliar suas atividades e conceber que o crescimento provém de um alicerce de transformações fundamentadas numa experiência construída internamente.

A concepção evidente do comentário de Penrose (2006) revela que a progressão de modificações dos serviços produtivos, conhecimentos internos de uma empresa e as prováveis alterações do externo compreendem uma condição de oportunidades produtivas em constantes modificações.

A importância manifestada pelos processos internos de uma organização favorece a abertura de um canal promissor, principalmente quando se pontua o papel de uma administração pautada numa ênfase do plano das atividades que dão sustentação aos serviços

produtivos, e na geração de conhecimentos que permitem enfrentar o campo da competitividade.

Existem algumas posições relevantes no pensamento da RBV naquilo que concerne ao delineamento dos processos internos das firmas, constituídos de serviços produtivos elaborados a partir de seus recursos e derivados da ação dos administradores no ato de gerir. A maneira como uma firma direciona os seus recursos demarca o modo de ela definir os serviços produtivos que surgem da prática de seus administradores. Penrose (2006) enfatiza que a direção de recursos conduzida por uma administração desencadeia um nível de interação que oportuniza meios de motivação ao crescimento da firma, mas por outro lado restringe a sua expansão. Essa dinâmica de expansão e crescimento da firma considerada pelo direcionamento de recursos muitas vezes é analisada de acordo com a percepção que se tem dos conhecimentos dos empresários relativos a possibilidades e restrições que resultam num comportamento pessoal.

Complementando essa forma de raciocínio limitada dos recursos de uma firma, o argumento abaixo se mostra esclarecedor:

[...] a “demanda” percebida por uma firma está em boa parte condicionada pelos serviços produtivos de que ela dispõe e, portanto, a “direção de seu crescimento” – os produtos que ela passa a ter interesse em produzir – pode ser analisada com referência à relação entre seus recursos e a percepção que ela tem de sua posição competitiva (PENROSE, 2006, p. 37).

O cotidiano administrativo das organizações através de uma variedade de medidas planejadas é incoerente, principalmente se observa a ausência da aplicação de um critério de análise favorável a uma leitura das mudanças que ocorrem no mercado em contínuas transformações (qualidade de serviços, novas competências profissionais e outros). Esse quadro é evidenciado diariamente quando as empresas traçam percursos utilizando atitudes estanques, ou seja, não conseguem caminhar além dos seus planejamentos estratégicos geradores de lucros.

Além das contribuições resultantes do pensamento de Penrose, existem outras concepções que corroboram e analisam aspectos relacionados aos recursos internos da firma. Como podemos observar nas contribuições de Wernerfelt e Barney (1984, 1991, 2001b *apud* CRUBELLATE et al., 2008, p. 2) expressas da seguinte forma: a RBV apresenta uma base teórica na qual os recursos organizacionais são considerados fundamentais, principalmente quando mantêm uma ligação direta com um sentido estratégico e, consequentemente, geram vantagens competitivas sustentáveis. Em outras palavras, Peteraf, Rugman e Verbeke afirmam:

“o comportamento da firma na utilização dos seus recursos a torna distinta” (1993, 2002 *apud* CRUBELLATE et al., 2008, p. 2).

Os argumentos fornecidos pelos fundamentos da RBV ampliam a visão e contribuem com os processos organizacionais que corriqueiramente ficam ao alcance restrito dos resultados lucrativos. Essa maneira de compreensão do cotidiano das empresas, frente a um mercado que apresenta um nível de competitividade acirrado, resulta de uma visão restrita das manobras estratégicas que são inconsistentes para atingir os objetivos traçados, e, distantes em consequência da consonância necessária com as capacidades internas e necessidades do mercado.

A presente pesquisa evidenciada pelas variáveis – estratégias organizacionais/ competências organizacionais – fornecerá fontes esclarecedoras para essa conjuntura de gestões organizacionais. A relação estabelecida entre estas duas variáveis no contexto organizacional será um meio de investigação e aprofundamento dos eventos vivenciados pelas organizações na tentativa de vencerem os obstáculos trazidos pelos concorrentes na conquista de novos mercados, no direcionamento das tecnologias adequadas e outros. Os pontos de interação e correlação estabelecidos entre essas duas variáveis são relevantes canais de intercomunicações e esclarecimento para muitos questionamentos de cunho administrativo.

Uma empresa que aplica essa forma de ligações primeiramente se reconhece dotada de recursos que favorecem os caminhos traçados quando almeja alcançar resultados. As competências pontuam evidentemente uma condição inovadora ao serem julgadas como recursos primordiais para uma abertura satisfatória de crescimento, tendo-se em vista aquelas empresas que focam os colaboradores enquanto potencialidades internas. As organizações que se analisam por esse prisma pretendem enfatizar a importância do desenvolvimento das competências, ou seja, são sensíveis às necessidades propagadas pelo mercado, prezam pela qualidade de serviço e desenvolvem uma cultura de conhecimentos que concorrem na construção dos planejamentos estratégicos. Simultaneamente quanto maior a capacidade da empresa em definir e implementar suas estratégias organizacionais, mais atenção terá ao utilizar os seus tipos de competências organizacionais.

O olhar sobre a utilidade e a relevância dessas duas variáveis na aplicação das rotinas administrativa ainda não é satisfatório no exercício das decisões empresariais. As competências e estratégias são vistas ainda pela ótica quantitativa de uma economia que visa unicamente a uma demanda de bens/ serviços que geram lucros. Não se percebe o agente pensante responsável por essa produção, principalmente quando ele é bem conduzido no desenrolar em construção de seu papel.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) como fonte teórica fortalece um enfoque explicativo das condições de funcionamento interno de uma empresa, abrangendo os recursos e as capacidades inerentes ao seu comportamento. Referente visão ultrapassa qualquer concepção que fite unicamente a importância dos lucros, e almeje caminhar sobre a construção de planos estratégicos tradicionais. A ênfase dessa teoria são os recursos e capacidades inerentes às organizações, como meios de contribuir para a propagação dos tipos de competências organizacionais e estratégias organizacionais.

A concepção de recursos reveste-se de um significado comum aos meios, isto como forma de não vê-los como os insumos de uma produção, mas sim como os serviços inerentes a eles. Essa busca de focar uma aplicação diferenciada dessa palavra, conclui-se que recursos são uma via de acenar e edificar uma variedade de serviços em potencial (função ou atividade específica).

Referente raciocínio demonstra com clareza que quando as decisões empresariais provêm da consideração dos seus recursos, essa conduta emergirá de um corpo de competências administrativas que decidirão uma posição sobre a qualidade dos serviços e, conseqüentemente, na construção e realização de planejamentos estratégicos favoráveis.

Além do alicerce de fundamentos fornecidos pela RBV com contribuições na verificação do contexto das variáveis dessa pesquisa, existem outras fontes de pensamentos que favorecem o aprofundamento nesse assunto. São eles: a Tipologia de Miles e Snow como suporte para identificação das estratégias organizacionais, e o Modelo Zarfian com análise dos tipos de competências organizacionais. Esse modelo e tipologia são bases de aprofundamentos que contribuirão para a análise de uma prática *in loco* e corroboram a veracidade dos resultados desse trabalho científico. Após suas aplicações, os dados encontrados e analisados na realidade investigada (concessionária de automóvel) concorrerão para a identificação dos tipos de competências que contribuem com a formação e implementação das estratégias empresariais.

Terminando esse tópico, o item seguinte apresentará informes relacionados ao setor de varejo como forma de agregar conhecimentos relevantes a respeito do segmento pertencente ao objeto de estudo. Mas, como meio de adentrar e compreender de forma mais detalhada como se comporta este contexto varejista de veículos, é fundamental analisar em princípio como se desenvolvem as manobras de negociações do Comércio Varejista Nacional e do mesmo comércio na região do estado do Ceará (Juazeiro do Norte), onde se realiza a pesquisa em apreço.

2.4 CONTEXTO DO SETOR VAREJISTA NACIONAL

2.4.1 Caracterização e tendências

O varejo é um dos setores do comércio que se têm expandido, e as empresas que estão inseridas neste negócio são convidadas a ingressar no processo de crescimento através da implantação das várias estratégias diferenciadas, novas tecnologias, ênfase nas necessidades do cliente e mudanças no relacionamento com fornecedores.

Dentre essas instâncias apresentadas como contribuição para resultados satisfatórios no mercado de vendas em varejo, o destaque da figura do cliente tem sido um dos pontos de reflexão, principalmente quando a qualidade do relacionamento pode ser oportunizada na transmissão dos seus desejos ou interesse referente ao bem ou serviço. Algumas empresas varejistas ainda não despertaram para esse diferencial que pode ser considerado uma vantagem competitiva ainda não explorada nesse ramo. A interpretação realizada na prática das negociações pelas empresas que não conseguem visualizar o ganho além da visualização do lucro jamais validará que o relacionamento com colaboradores, clientes, fornecedores e outros são vias estratégicas que asseguram qualquer medida para sucesso.

O pensamento de Rojo (2003 apud CRESCITELLI et al. 2006) desperta para essa compreensão quando ele comenta que já passou a era dos fabricantes e varejistas; atualmente o setor de varejo deve-se apresentar com a atenção voltada para a era do consumidor.

O consumidor com suas variações de comportamento acena com muitas informações que podem ajudar as organizações varejistas no sentido atentar para diversos aspectos, como: as manobras dos concorrentes, necessidades dos clientes e conquista para mercados-alvos. Crescitelli et al. (2006) tecem argumentos que contribuem para apreensão dessas afirmações, ao observar em que o sucesso de um varejista pequeno ou grande está relacionado ao que ele compreende do conceito de varejo. Essa concepção, desde que absorvida, favorece uma percepção das necessidades dos mercados-alvos, além de indicar como atingir a satisfação do cliente de maneira diferente dos concorrentes.

Os caminhos traçados pelas empresas devem focar ações que dão direcionamentos e posições favoráveis frente a um mercado competitivo. Os modelos gerenciais engessados devem atentar para a criação de vantagens competitivas que atendam as necessidades dos clientes e as prováveis possibilidades de mudanças externas que exigem adaptações. Diante desse contexto, a tendência dos varejistas através de suas estratégias é criar vantagens competitivas na tentativa de atingir uma abrangência desses mercados. Mas, para que essa

movimentação prática se efetive no setor, as estratégias de custo, diferenciação e foco, na visão de Porter, servirão de orientação.

Esses tipos de estratégias dão suporte às empresas quanto ao enfrentamento de circunstâncias competitivas, ajudando-as a desenvolver o setor de varejo. A interpretação de Almeida (2006) elucida a importância dos seguintes passos: na estratégia competitiva de custo, a empresa canalizará seus esforços diante da eficiência produtiva ao considerar a ampliação do volume da produção e diminuição nos gastos relacionados à propaganda, assistência técnica, entre outros, sem esquecer o preço como alvo da atenção do consumidor; em relação à estratégia competitiva de diferenciação, a empresa direcionará atenção para a tecnologia, formas de relacionamentos, desenvolvimento de recursos humanos, qualidade e outros, com o objetivo de criar particularidades com seu consumidor; e a estratégia competitiva de foco procura demarcar um território de conquista de mercado que será conquistado através da diferenciação ou custo e aprimoramento das ações que contribuem para conquistar áreas específicas de um ambiente.

Enfim, o setor de varejo em posição favorável numa escala de expansão tem exigido das organizações ações enérgicas em suas práticas administrativas como meio de acompanhar as mudanças tão efervescentes em um mercado competitivo de prováveis variações. O tópico a seguir tratará conceito, classificação e apresentará um quadro quantitativo desse ramo a nível nacional e de alguns estados com ênfase ao segmento de veículos.

2.4.2 O panorama de crescimento

O comércio varejista é um ramo que se propaga com as ações de vendas de bens ou serviços direcionados aos consumidores finais, com o objetivo de suprir desejos e necessidades pessoais. Há diversas formas de se definir a comercialização de produtos, como as das vias informais (ambulantes, vendas pessoais e outros) ou formais (tipos de lojas).

O IBGE, ao classificar o setor de varejo no Brasil, divide-o em dois ramos de atividades de acordo com os tipos de comércio. O primeiro se denomina de **Comércio Varejista** (combustíveis e lubrificantes, hiper e supermercados, alimentos, bebidas e fumo, tecidos, roupas e calçados, móveis e eletrodomésticos, artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, perfumaria e cosméticos, equipamentos e material para escritório, e comunicação e livros, jornais, revistas e papelaria, outros artigos de uso pessoal e doméstico). O segundo é chamado de **Comércio Varejista Amplo** (veículos e motos, partes e peças, e material de construção). O quadro abaixo apresenta um panorama atual e geral dessas duas realidades.

Quadro 4 - Panorama atual e geral do setor varejista brasileiro
Elaboração: Dieese/FSindical, julho/ 2010

Atividades	Taxa de Variação maio10/abril10 (%)	Taxa de variação maio10/maio09 (%)	Taxa de variação no ano (Jan.-Mai.) %	Taxa de variação nos últimos 12 meses (%)
Comércio Varejista	1,4	10,2	11,5	8,8
1. Combustíveis e Lubrificantes	2,0	6,0	5,5	1,9
2. Hiper. Supermerc., Alim. Bebidas e Fumo	0,8	8,2	10,1	9,8
2.1 Super Hipermerc.	4,3	7,8	9,8	9,5
3. Tecidos, Vest. e Calçados	-3,3	11,8	11,6	4,4
4. Móveis e Eletrodomésticos	-0,3	19,5	21,3	11,3
5. Artigos Farmacêuticos, med. Perfumes etc	1,6	13,2	12,8	12,3
6. Mat. Escrit., inform. e Com.	0,3	28,7	26,5	15,1
7. Livros, jornais, etc.	1,7	9,7	8,6	9,3
8. Outros artigos de uso pessoal	-1,4	3,0	5,4	7,0
Comércio Varejista Ampliado	0,1	9,5	13,6	11,2
9. Veículos, motos, partes e peças	-1,1	6,4	17,1	17,3
10. Material de Construção	2,4	19,9	17,0	3,5

Fonte: PMC/IBGE

As explanações elucidativas do crescimento dos ramos varejistas demonstram uma variação nos diversos segmentos, ora com oscilações de quedas, ora com prováveis crescimentos. De acordo com os valores expostos pela fonte do IBGE, o comércio varejista com sua gradação de conquista de espaço na venda de produtos diversificados assume uma posição crescente 1,4% em maio com relação a abril/10, isto após uma queda (-3,1%) em abril com relação a março. Ao focar uma análise do período de maio/09 em comparação a maio/10 detectou um avanço significativo de 10,2%. Já em outros meses desse ano, de janeiro a maio em comparação com o mesmo período do anterior, verifica-se um aumento nas vendas de 11,5%. E nos últimos 12 meses anteriores em comparação com os meses subsequentes, o

acúmulo das vendas se torna representativo em 8,8%. A respeito do comércio varejista amplo, em maio houve uma queda nas vendas em relação ao comércio varejista. Em maio e abril/10 ocorreu queda considerável de 0,1% das vendas, mas a variação de maio/09 a maio/10 acusou um aumento de 9,5%.

Diante desse contexto de evolução do comércio varejista, cabe ressaltar os dois segmentos do comércio varejista amplo com suas demandas em negociações. Os dados fornecidos pelo SS Dieese/ FSindical (2010) são relevantes na divulgação desse crescimento de mercado, sendo confirmados pelos seguintes comentários:

É importante frisar que o ramo de veículos, motos, partes e peça, experimentou grande aumento no volume de vendas nos meses de março (32,2%) e abril (17,1%), quando comparados a igual período de 2009. Comportamento idêntico ao ramo de material de construção, com resultados positivos em março (20,2%) e abril (19,7%), comparados com mesmos meses do ano anterior.

O quadro da ascensão desses segmentos demonstra um domínio do comércio varejista em progressão nas vendas de bens, o que consequentemente assegurará a procura de serviços que solicitarão mão de obra e diminuirão a taxa desemprego que assola a população brasileira.

A concepção do economista Santos (2010) fornece explicações para o novo cenário de transformação desse ramo de atividades, e um dos efeitos em destaque, apresentados não somente pelos percentuais é simultaneamente a oportunidade de empregos graças à efervescência das vendas no varejo.

Essa alavancagem das oportunidades de trabalho exige dos colaboradores o emprego de sua força laboral, tal resulta em ganho amplo que contribui tanto em questões relacionadas a um sistema capitalista que quantifica suas ações através das atitudes crescentes de um capital em progressão, quanto em relação às necessidades de uma população que conquista constantemente espaço na sociedade, onde se lhe torna possível suprir suas necessidades em diversos aspectos (moradia, saúde, lazer e outros).

Como esta pesquisa tem sua atenção voltada para o setor de varejo de automóveis, é fundamental examinar o nível de crescimento desse segmento mediante os modelos de veículos que são mais comercializados de acordo com a procura dos consumidores. A Federação Nacional da Distribuição de Automotores (Fenabrave) tem dados recolhidos em novembro/2010 sobre o panorama geral das vendas dos diversos modelos de veículos, e o aumento em comparação aos anos de 2005 e 2006. Esse quadro de vendas de veículos tem comprovado crescimento em virtude da oferta e procura do produto pelo consumidor.

As negociações de veículos (automóveis, comerciais leves, ônibus, motocicletas, máquinas agrícolas e implementos rodoviários) têm apresentado um desenvolvimento

progressivo de 24, 10% no varejo, comparando-se os períodos entre janeiro de 2010 e janeiro 2005, um salto de 186.864 unidades para 231.889 no mês. Relativamente à venda de cada modelo de veículos, entre janeiro de 2006 e dezembro de 2005 a negociação de automóveis e comerciais leves apresentou retração de 28,26%. A respeito da saída de caminhões não houve muito sucesso na comercialização, o período de janeiro de 2006 registrou vendas de 5.952 unidades, já em janeiro de 2005 as 6.237 unidades superam esse valor, havendo, portanto retração de 4,7%. As máquinas agrícolas sofreram diminuição na procura em comparação com os meses acima citados: a queda foi de 18,08% (1.709 unidades para 1.400) devido ao período não favorável da safra, e desta forma não há investimentos neste campo. Já em relação às motocicletas, tem havido um crescente resultados, emplacou-se uma média de 92.766 unidades em janeiro/2010 contra 73.312 unidades em janeiro/2005, definindo-se um aumento de 26,54%. O presidente da Fenabrave enfatiza que o setor de duas rodas tem sido estimulado com alternativas de vendas através do consórcio e do acesso à compra permitida pelo preço inferior do produto (Fenabrave, 2010).

Pela observação fornecida a respeito da realidade crescente do comércio de veículos, o segmento assumiu uma posição favorável de crescimento no setor de varejo amplo. Mas as vendas que envolvem de forma específica as motocicletas apresentaram um faturamento considerável pelo seu nível de rentabilidade, alcançado pela maior procura desse produto em comparação aos demais.

A explanação geral e sucinta fornecida pelas fontes IBGE e Fenabrave revela um contexto nacional dinâmico dos comércios varejista e varejista amplo. A análise dessas duas atividades permite delimitar o universo dessa pesquisa, e enfatizar a importância do aumento das vendas de veículos na verificação do quadro abaixo relativa a alguns estados brasileiros, com destaque do Ceará.

Tabela 1 – Crescimento do Volume de Vendas do Segmento de Veículos, motos, partes e peças (%) – março/10

Estados	Varição Mensal	Varição Acumulada no Ano	Varição Acumulada de 12 meses
Brasil	32,4	20,7	14,6
Espírito Santo	59,6	40,8	24,2
Ceará	58,6	34,7	20,7
Bahia	36,6	23,1	13,8
Goiás	35,9	20,5	13,0
Minas Gerais	35,6	27,7	16,3
São Paulo	31,3	20,8	15,4
Rio de Janeiro	30,6	18,7	12,7
Pernambuco	30,5	19,6	16,4
Rio Grande do Sul	29,2	17,6	14,2
Paraná	28,1	16,7	14,3
Santa Catarina	25,8	17,4	9,9
Distrito Federal	23,0	6,4	9,5

Fonte: IBGE - Pesquisa Mensal de Comércio. Elaboração: IPECE.

O estado do Ceará (58,6%) na pesquisa PMC (Pesquisa Mensal do Comércio) do IBGE, comparativamente aos 12 estados brasileiros, atinge um significativo crescimento, perdendo apenas para o Estado do Espírito Santo (59,6%). O aumento das vendas cearenses se acentua, de forma superada, no acumulado (34,7%), na acumulação de 12 meses (20,7) e na média nacional.

Perante uma explanação de diversos segmentos de vendas, foi possível identificar um panorama de como se comporta o comércio varejista. Quanto ao segmento de veículos, o crescimento tem-se subido progressivamente. O capítulo seguinte retratará pontos que constituem os recursos metodológicos usados nessa pesquisa.

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO E NATUREZA DA PESQUISA

Quanto aos meios, a pesquisa desenvolvida nesse documento é um estudo de caso e pretende apreender a dinâmica existente em uma organização, direcionando, relacionando a importância das competências enquanto canal capaz de definir e viabilizar a implementação das estratégias empresariais.

A investigação quanto aos fins apresenta um caráter exploratório e descritivo, em função de se definir a natureza da pesquisa em qualitativa e quantitativa. Essa primeira fase compõe-se da fala dos colaboradores através da aplicação de uma entrevista semiestruturada em áudio; já a segunda fase é realizada pela aplicação de um questionário direcionado aos membros principais das gerências da empresa do setor de varejo de automóvel. A análise dos dados no âmbito qualitativo se faz com base na estruturação dos passos técnicos fornecidos pela análise do conteúdo.

A ideia fornecida por Mazzotti e Gewandsznajder (2004) é a seguinte:

O interesse em torno de um período exploratório seria proporcionar, através da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral do problema considerado, contribuindo para a focalização das questões e a identificação de informantes e outras fontes de dados. O principal objetivo dessa etapa é obter informações suficientes para orientar decisões iniciais sobre as questões relevantes e o design do estudo, as observações, impressões e insights que levaram a essas decisões devem ser descritos no projeto.

Além dessas observações que caracterizam parte dos procedimentos metodológicos, a natureza qualitativa fornecerá suporte analítico ao levantamento das informações a respeito das variáveis abordadas (competências e estratégias). Um estudo que aplica essa técnica utiliza a interpretação como meio de adentrar o significado da linguagem falada do entrevistado, além de ser considerado um modelo de ferramenta que auxiliou no exame das partes de um discurso expresso na retórica das funções gerenciais da empresa em foco.

O item seguinte abordará o retrato do local da pesquisa e o objeto a ser estudado com suas características.

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

O campo de pesquisa se localiza na cidade de Juazeiro do Norte, município brasileiro do estado do Ceará e, de forma particular, da região do Cariri. Aí se situa a empresa do setor de varejo de automóvel. Altamente centralizada, firma-se em ponto estratégico que lhe facilite o acesso das cidades circunvizinhas.

Segundo informes do IBGE (2007), Juazeiro do Norte é:

[...] considerada um dos maiores centros de religiosidade popular da América Latina, atraindo milhões de pessoas todos os anos. A cidade localiza-se no sul do Estado, a 600 km da capital Fortaleza. Sua área é de 248,558 km², a uma altitude média de 350 metros. A população estimada do município é de 242.139 habitantes, e a taxa de urbanização é de 95,3%.

As atividades econômicas mais fortes são as indústrias de calçados, o comércio de artigos religiosos (estátuas, livretos e outros) e o turismo (pousadas e hotéis).

O mercado de concessionárias desta cidade é promissor; há uma diversidade de marcas que favorecem a competitividade no segmento: Yamaha, Honda, Suzuki, Dafrá e outras. Tais são as linhas de motocicletas que mais se vendem no mercado juazerense. As ofertas de bens e serviços abrangem vários perfis de consumidores. A marca Yamaha no mercado de motocicleta é a segunda franquia mais bem sucedida na saída desse produto, em comparação a com a Honda. Essa comparação resultante de vendas não foi o critério determinante para nossa escolha. Nossa escolha se deve à abertura da empresa em nos fornecer informes particulares de sua funcionalidade interna e contribuir para a análise dos dados desta investigação.

A concessionária de varejo de automóvel escolhida é, pois, o foco do nosso estudo. Ela fica localizada num ambiente bem estruturado, ou seja, dotado de condições favoráveis ao atendimento de uma forma geral (atenção direcionada ao cliente, unidades internas bem elaboradas - direção, gerência, atendimento ao cliente, consórcio, faturamento, oficina e estoque de peças). Situa-se próxima às cidades circunvizinhas.

Tendo em vista os objetivos dessa pesquisa e o caráter exploratório descritivo como forma de adentrar o universo da investigação desta empresa, a identificação das competências (individuais/ organizacionais) contribui para definir e viabilizar as estratégias empresariais. É de suma importância pontuá-las, principalmente quando se pretende explorar do mesmo modo os canais estratégicos favoráveis à formação das competências.

Prosseguindo o raciocínio dos aspectos metodológicos, o próximo item retratará o perfil dos participantes dessa pesquisa, com suas localizações em unidades de trabalho, exercício funcional e quantidade de indivíduos que compõem a empresa exposta.

3.3 FONTES UTILIZADAS: PRIMÁRIAS

A empresa estudada apresenta um planejamento organizacional de suas ações através da definição e alocação dos colaboradores que assumem as seguintes posições apresentadas no quadro abaixo:

Tabela 2 - Unidades funcionais do objeto de estudo

Níveis de Planejamento Organizacional	Unidades Setoriais	Quantidade de Colaboradores	Amostra
Estratégico	Direção (gestores)	01	01
Tático	Gerência (gestores)	01	01
Operacional	Vendas/ Consórcio	06	04
	Peças/Garantia	04	02
	Financiamento	03	02
	Recepção de Serviços	02	02
	Financeiro	04	03
Total		21	15

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Com o modelo de estrutura organizacional exposto no quadro acima, a pesquisa, enquanto estudo de caso, identifica uma população de 21 colaboradores distribuídos conforme as seguintes unidades funcionais: estratégica (direção), tática (gerência) e operacional. Para a definição da amostra, foi utilizada uma amostragem não probabilística por intencionalidade; foram priorizadas nelas pessoas que exercessem algum tipo de atividade administrativa e/ou fosse considerada líder de opinião, perfazendo um total de 15 indivíduos. Determinados participantes assumem papéis hierárquicos de finalidades distintas. Os gestores, com o intuito de encaminhar em decisões, contribuem no direcionamento das unidades funcionais através de implantação das medidas administrativas que concorrem para o funcionamento dos processos internos e o alcance dos objetivos da organização. No interior desse espaço, o plano operacional apresenta aspectos pertinentes a uma coletividade; as trocas de opiniões demarcam esta característica que o define como um pequeno grupo social (organização) inserido na sociedade. Não se deve desconsiderar a importância de destaque no interior desses grupos:

seus componentes apresentam valores que revestem as suas atitudes (prezam pela qualidade dos serviços, adotam atitudes proativas, viabilizam a construção de conhecimentos, favorecem o aprendizado coletivo e outros) e ajudam no desempenho de uma produção em massa.

O tópico posterior retratará uma base de explicação das variáveis dessa pesquisa.

3.4 VARIÁVEIS DA PESQUISA

As competências (individuais/ organizacionais) e estratégias empresariais são variáveis que constituem a pesquisa. Elas estabelecem um diálogo, análise e verificação no sentido de o estudo se efetivar dentro de um ângulo de investigação do problema e alcance dos objetivos abordados nessa pesquisa.

Os quadros das variáveis expostas neste espaço mencionam uma sucessão de informes necessários a uma base de explicação que envolve tipologias, modelos e indicadores. O primeiro quadro apresenta um fundamento para a variável da estratégia organizacional que será analisada a partir da tipologia de Miles e Snow (Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos) com formas estratégicas que servirão de suporte fornecido pelos indicadores para o fundamento de averiguação do caminho construído pela empresa estudada.

Quadro 5 – Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Tipos de Estratégia			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema empreendedor e soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitorament o ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/fonte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de engenharia e soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimen-to e conclusão dos projetos

	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/expertise básica	Tecnologias múltiplas/avançado na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas/na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/fluides
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e produção	Marketing e P&D	Pessoal de planejamento	Solucionadores de problema
	Planejamento	De dentro para fora/dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ autoridade de linha	Por produtos e/ ou mercados	Dominada por assessores/orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas / resolver problemas remanescentes

Fonte: Gimenez *et. al* (1999)

Já a respeito do segundo, representado pelas competências organizacionais, há uma difusão do modelo de Philippe Zarifian (2001) com os devidos níveis de parâmetros e indicadores.

Quadro 6 - Tipologias de competências

Competências	Variáveis	Parâmetro
1)Competências em processos	a)Uso de novas tecnologias de informação. b)Responsabilidade dos operadores sobre processos internos amplos e integrados. c)Domínio do fluxo de fabricação em uma linha inteira de produção de serviços.	a)Quanto maior o uso de novas tecnologias de informação, mais será prevista a atuação de profissionais dotados de conhecimentos que concorram para o manuseio de equipamentos específicos na participação do processo de produção. b)Quanto maior a responsabilidade dos operadores sobre processos internos amplos e integrados, mais as unidades de trabalho fornecerão qualidade de informações necessárias aos seus funcionamentos e resultados em totalidade. c)Quanto maior o controle do fluxo de fabricação de uma linha de produção de serviços, mais serão identificadas nuances na preservação da qualidade do produto e necessidades mercadológicas em frente a níveis de competitividade.
2)Competências técnicas	a)Integração dos objetivos de desempenhos das capacidades técnicas dos funcionários. b)Formas de regulação e controle do processo de produção.	a)Quanto mais interligados forem mantidos os objetivos de desempenhos das capacidades técnicas, mais a organização apresentará resultados quantitativos e qualitativos gerados pelos conhecimentos da força laboral dos seus

	c) Postura ativa no que se refere à relação desempenho com contexto e contexto com desempenho.	colaboradores. b) Quanto maior o direcionamento das formas de regulação e controle do processo de produção, mais serão propagados os resultados satisfatórios a nível de correspondência a demanda, otimização do tempo e diminuição de custos da fabricação. c) Quanto mais atenção for direcionado ao desempenho de uma organização, mais existirá uma relevância no grau de construção e abrangência das competências essenciais como recursos promissores na conquista de novos mercados.
3) Competências sobre as Organizações	a) Reconhecimento de trabalhos autônomos em equipe e rede. b) Capacidade que os funcionários têm de se autoorganizar. c) Conhecimento dos parâmetros e princípios do funcionamento da organização. d) Capacidade de organizar fluxos de produção.	a) Quanto maior o reconhecimento dos trabalhos autônomos em equipe e rede, mais a organização apresentará colaboradores com decisões criativas e consequente abertura para a elaboração de conhecimentos compartilhados. b) Quanto maior a capacidade que os funcionários têm de se autoorganizar, mais o ambiente de produção será conduzido para um grau de aprendizagem que desperte modelos de competências. c) Quanto mais se percebe o curso de funcionamento dos parâmetros e princípios de uma organização, mais haverá consciência dos colaboradores a respeito dos seus objetivos, normas, percursos estratégicos e metas. d) Quanto maior a capacidade de organização dos fluxos de produção, mais se apresentam condições de ajustamentos das falhas e aperfeiçoamento de uma linha produtiva de bens/serviços.
4) Competências de serviço	a) Saber e prever os impactos de suas ações. b) Proceder em suas relações com os outros, de forma civilizada com atenção, respeito e generosidade. c) Conhecer e compreender os problemas ligados à utilização dos serviços e ao modo de vida dos clientes ou usuários dele. d) Responsabilidade e iniciativa profissional.	a) Quanto maiores forem os conhecimentos e previsão dos impactos dos serviços, mais se preservará a qualidade dos serviços e necessidades dos clientes. b) Quanto mais direcionada a forma de conduzir as relações com clientes através de uma atenção, respeito e generosidade, mais se atinge um nível de fidelidade satisfatório e credibilidade dos serviços. c) Quanto maior o conhecimento e compreensão dos problemas ligados à utilização dos serviços e ao modo de vida dos clientes ou usuários dele, mais será repassada garantia do serviço em consonância com o perfil da clientela. d) Quanto mais responsabilidade e iniciativa profissional, mais se conseguirá adotar uma postura pró-ativa diante das atividades realizadas.
5) Competências sociais	a) Autonomia. b) Tomada de responsabilidade. c) Comunicação.	a) Quanto maior autonomia dos colaboradores numa organização, mais será observada a possibilidade da importância do compromisso com os eventos que exigem mudanças internas. b) Quanto maior a atitude de responsabilidade dos colaboradores de uma organização, mais se confirmará o empenho desses profissionais com atitudes técnicas requeridas pelas circunstâncias empresariais. c) Quanto maior o nível de desenvolvimento da comunicação, mais serão construídos os modelos de socialização e as maneiras como os indivíduos desenvolvem suas competências profissionais.

Fonte: Adaptado de Zarifian (2001)

Os dois esboços dos quadros pontuam os fundamentos essenciais à análise e à verificação dos resultados dessa investigação. Na seção seguinte serão apresentados os recursos relacionados ao levantamento das informações e dos dados com os respectivos comentários.

3.5 FORMAS DE LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES E DOS DADOS

A direção do levantamento dos dados será efetivada através da aplicação de instrumentos distintos em anexo. A variável **competências organizacionais** será analisada através de dois ângulos: o lado qualitativo desenvolvido pelas entrevistas semiestruturadas em forma de áudio com pontos relevantes que serão explorados através das falas dos entrevistados, e o lado quantitativo analisado pela Escala de Likert o qual contribui com níveis de opções de respostas que se apresentam através de uma ordenação numérica (1- discordo totalmente; 2- discordo parcialmente; 3- neutro ou indeciso; 4- concordo parcialmente; e 5- concordo totalmente). Desse modo, contribui-se para o resultado já apreciado paralelamente no aspecto qualitativo. Para fundamentar o corpo dessa análise inicial, a Tipologia de P. Zarafian forneceu subsídios explicativos para o estudo com o seu modelo de **competências organizacionais**. Já em relação à variável **estratégias organizacionais**, a investigação principia com a aplicação de um questionário que retrata aspectos concernentes à Tipologia de Miles e Snow como meio de contribuir como suporte de análise dos dados nesta questão.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A ultima fase do estudo é realizado com o material recolhido através das formas aplicativas mencionadas no levantamento de dados, e a análise desse conteúdo advém do direcionamento dos instrumentais citados no tópico anterior referente à Empresa X. Tal procedimento define o caráter descritivo, principalmente quando a pesquisa pretende levantar dados que caracterizam o perfil da população pesquisada, estabelecendo relações com as variáveis deste estudo.

O plano qualitativo subsidiado pela Análise do Conteúdo (AC) é um instrumento de pesquisa dotado de uma estrutura que favorece uma leitura criteriosa das verbalizações individuais ou grupal de uma população investigada. A disponibilidade dessa estrutura composta por etapas interpretativas decifram as linguagens emitidas por um arsenal de

representações que emergem das comunicações dos entrevistados, além de contribuir com o pesquisador para assegurar uma leitura fidedigna dos dados com resultados que favoreçam os objetivos dessa pesquisa. Essa forma de conhecimento é alicerçada dentro de um rigor que proporciona interpretar significados encobertos nas falas dos entrevistados, proporcionando um desvelar coerente dessas comunicações e enriquecendo os resultados conclusivos.

Bardin (1977), de modo direto, expõe a sutileza da análise do conteúdo através de dois objetivos: o primeiro seria a ultrapassagem da incerteza, como meio de transcender uma visão do senso comum e preservar a veracidade da representação do conteúdo emitido pelo interlocutor; já o segundo corresponde ao enriquecimento da leitura. Esse ponto se torna essencial a partir da estrutura de análise do conteúdo impulsionado pelas etapas esclarecedoras na emissão do propósito das mensagens que a princípio não são tão evidentes aos elementos significativos que merecem destaque na linguagem do entrevistado.

A validação da análise do conteúdo (AC) deve ser julgada não contra uma “leitura verdadeira” do texto, mas em termos de sua fundamentação nos materiais pesquisados e sua congruência com a teoria do pesquisador, e à luz de seu objetivo de pesquisa. [...] A AC não é uma exceção; contudo, ela traça um meio caminho entre leitura singular verídica e o “vale tudo”, e é, em última análise, uma categoria de procedimentos explícitos de análise textual para fins de pesquisa social (BAUER; GASKELL, 2005, p. 191).

Determinada definição apresenta a importância da constituição da técnica de que esse instrumento de pesquisa é composto, além de abordar o campo de aplicação que atua na análise das comunicações. A análise do conteúdo é estruturada sobre um plano explicativo de três fases que servirão de base para exame dos dados desta pesquisa.

A primeira fase corresponde à **organização da análise** (pré-análise = período básico de organização constituída por atividades abertas que são delineadas a partir de registros interpretativos de documentos; exploração do material = etapa de sistematização da codificação; e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação = momento em que os resultados adquiridos se submeterão a verificação; apresentam no Quadro 6 os indicadores e parâmetros dos tipos de competências adaptado pelo modelo de Zarafian - como maneira de validá-los enquanto conclusão). A segunda fase é formada pela **codificação** como processo em que os dados brutos serão apreciados paulatinamente e ordenados em unidades que em sua distribuição favorecem uma enumeração das características concernentes ao conteúdo estudado. Referente codificação pode apresentar três formas, caso seja considerada de ordem quantitativa ou categorial, a saber: o recorte (seleção de unidades), a enumeração (separação das regras para contagem) e a classificação e agregação (organização de categorias). E por fim

a terceira fase, denominada **categorização**, a qual se sistematiza por uma organização de elementos que são ordenados em conjunto, tendo em vista o grau de diferenciação e um reagrupamento de gênero direcionados por critérios anteriormente definidos (BARDIN, 1977).

A prescrição da base de explicação das fases de AC se torna um percurso construído ao modo de aplicação deste método em sua forma prática ao desenvolvimento deste trabalho. A escolha desse método se torna uma ferramenta interpretativa para uma diversidade de discursos emitidos pelas falas dos membros (gerentes das unidades funcionais) da empresa de varejo de automóvel. Com o estudo desse conteúdo é possível selecionar blocos de linguagens referentes a conjuntos de habilidades organizacionais, e posteriormente relacioná-los ao Modelo de Zarafian como meio de identificar e fundamentar os tipos de competências que se fazem presentes na Empresa X.

Em relação ao plano quantitativo, a aplicação do questionário com conteúdos específicos a um referencial tipológico de estratégias de Miles Snow corroborou as respostas fornecidas pelo objeto de estudo, e forneceu resultados que foram analisados quanto aos níveis de posições estratégicas adotadas pela Empresa X ao conduzir seus planos de ações frente a uma variação contínua de um mercado competitivo.

Enfim, os procedimentos metodológicos apresentados nesta pesquisa constituem o caminho ao encontro da comprovação da análise dos dados coletados, atendendo aos objetivos definidos e contribuindo para a solução do problema possivelmente detectado.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A explanação deste tópico referir-se-á à análise dos resultados da investigação realizada na Empresa X de veículos, na cidade de Juazeiro do Norte – CE. A ideia central dessa pesquisa é identificar quais os tipos de competências (individuais e organizacionais) que mais contribuem para a definição e viabilização das estratégias empresariais no setor de varejo de automóvel.

A exposição dos resultados desse estudo será explanada de acordo com os dados fornecidos pelos recursos metodológicos aplicados na realização da pesquisa de campo. Os passos dessa apresentação serão feitas através de duas etapas: a primeira com a evidência dos resultados quantitativos da variável estratégia empresarial fundamentada no pensamento da Tipologia de Miles e Snow. Esse fundamento é constituído de um ciclo adaptativo que faz menção a onze dimensões denominadas variáveis, são elas: domínio de produtos e mercados, postura de sucesso, monitoramento ambiental, crescimento, objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos, coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle. A segunda etapa trata as ideias do Modelo de Zarafian, que enfatizam a relevância dos cinco tipos de competências (competências em processos, competências técnicas, competências sobre organizações, competências de serviços e competências sociais) como base de seu pensamento.

Posteriormente, os tópicos que seguirem serão produzidos a partir das análises dos dados dessa pesquisa, e fornecerão contribuições no sentido de enriquecer as conclusões desse estudo.

4.1 PREDOMINÂNCIA DE CAMINHOS ESTRATÉGICOS NA CONQUISTA DE UM MERCADO DE VEÍCULOS

A explanação dos resultados desta pesquisa na identificação dos tipos de estratégias (defensora, prospectora, analítica e reativa) utilizadas pela Empresa X será apreciada através dos comentários realizados pelas onze dimensões que constituem e mantêm interligação com os componentes do ciclo adaptativo (problema empreendedor e soluções, problema de engenharia e soluções e problema administrativo e soluções). Cada tópico a seguir,

gradativamente e de acordo com cada dimensão, apresentará uma base de esclarecimentos conceituais e dados quantitativos que contribuirão para a investigação da realidade estudada.

Os tópicos estão dispostos na seguinte ordem:

4.1.1 Domínio de produtos e mercados

O domínio de produtos e mercados é uma das variáveis pesquisada neste trabalho e será apreciada como um caminho dentre vários que contribuem para o crescimento empresarial frente a uma realidade competitiva. Para que se observe essa prática de concorrência, a empresa necessita identificar e analisar a relevância do produto em função dos seguintes itens: inovar, conhecer particularidades, ter foco, prever necessidades do mercado e outros. Dessa maneira, as informações submetidas à análise nesse tópico seguem a apreciação da Tabela 3 com seus resultados:

Tabela 3 - Domínio de produtos e mercados

Tipos de Estratégias	Quantidade de respostas	% por Estratégia
Defensora ¹	04	26,7
Prospectora ²	10	66,7
Analítica ³	01	6,7
Reativa ⁴	0	0
Total	15	100

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

A empresa investigada apresenta assim uma disposição de caminhos adotados e analisados conforme a percepção de gestores na tentativa de intervir diante dos eventos externos. A posição defensiva de 26,7% dentro de um universo de conquistas em priorizar aspectos essenciais do produto é extremamente focada. A posição prospectora com 66,7% é preponderante no sentido de avançar na busca de novos espaços no mercado. Em relação ao percentual baixo de 6,7%, a empresa assume uma postura oscilante sobre a base de dois planos extremos: um estável (as operações são efetivadas mecanicamente) e o outro em mudanças (contém uma geração de idéias). Por fim, quanto ao resultado nulo (0%) da disposição reativa,

¹ A empresa prefere trabalhar com um foco estreito e estável de produtos e mercados

² A empresa amplia continuamente a quantidade de produtos e mercados com os quais trabalha.

³ A empresa trabalha com um foco estreito de produtos e mercados, adicionando cuidadosamente produtos ou serviços que obtiveram sucesso em outras empresas.

⁴ A empresa prefere não manter um grupo regular de produtos e mercados, trabalhando transitoriamente com o que dá certo.

a empresa estudada percebe as ocorrências das variações externas, mas se recusa a interagir mediante a realização de determinados eventos, pois a ligação estabelecida entre os caminhos estratégicos e a estrutura organizacional não é firmada pela sintonia.

4.1.2 Postura de sucesso

A postura de sucesso é um ponto onde todas as empresas pretendem alcançar quando atenta e preza pela quantidade, qualidade dos produtos ofertados, inovação nas idéias implantadas e o olhar sobre a vantagem das oportunidades proporcionadas pelo mercado externo. Como forma de explanar o contexto pesquisado nesse aspecto, a Tabela 4 apresenta uma ilustração dos seguintes resultados:

Tabela 4 - Postura de sucesso

Tipos de Estratégias	Quantidade de respostas	% por Estratégia
Defensora ⁵	09	60,0
Prospectora ⁶	05	33,3
Analítica ⁷	01	6,7
Reativa ⁸	0	0
Total	15	100

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Numa exposição quantitativa de 60% a empresa concentra especial atenção sobre os produtos ofertados, principalmente quando enfatiza o interesse pela qualidade e sua diminuição de preços. Já a respeito da postura prospectiva, o resultado de 33,3% demonstra que a empresa investe no crescimento baseado no interesse pela inovação de produtos e serviços que emergem das medidas criativas/ empreendedoras que exigem mudanças e contribuem para o crescimento empresarial. Ao verificar o comportamento analítico de 6,7%, a empresa perde a oportunidade de utilizar seu poder criativo na observação dos seus concorrentes, e interpreta essa realidade procurando conduzir mudanças que se assemelhem às

⁵ A empresa realiza mudanças concentrando-se nos produtos com os quais trabalha, procurando melhorar a qualidade e reduzir os preços destes.

⁶ A empresa implementa mudanças constantes, buscando ativamente novos produtos e serviços, valorizando o pioneirismo das iniciativas.

⁷ A empresa procura mudanças à medida que analisa seus concorrentes e opta por oferecer os mesmos produtos que eles.

⁸ A empresa somente procura mudanças quando é ameaçada pelos concorrentes e se percebe que houve perda de clientes.

escolhidas pelo seu concorrente. Enfim, a condição nula do resultado reativo (0%) evidencia a inexistência da prática de mudanças dentro da empresa, que é acionada caso se manifestem ameaças advindas dos concorrentes ou de perdas de clientes.

4.1.3 Monitoramento ambiental

A variável seguinte ressalta a questão da empresa em acompanhar com certa intensidade as mudanças e tendências que sucedem na realidade competitiva do mercado. O esboço da Tabela 5 abaixo fornecerá uma compreensão desse assunto.

Tabela 5 - Monitoramento ambiental

Tipos de Estratégias	Quantidade de respostas	% por Estratégia
Defensora ⁹	09	60,7
Prospectora ¹⁰	04	26,7
Analítica ¹¹	02	13,3
Reativa ¹²	0	0
Total	15	100

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

As disposições dos tipos de estratégias utilizadas pela empresa em investigação definem expressivamente o desenho das prováveis reações ao lidar com eventos externos. O percentual de 60,7% confirma determinada postura preponderante, na procura de verificar as alterações de um mercado e preservar o domínio de produtos e serviços através do monitoramento ambiental. Quanto à atitude prospectora de 26,7%, a empresa apresenta resultados no sentido de conduzir descobertas relacionadas às necessidades dos clientes ou do mercado, adotando medidas enérgicas com o intuito de corresponder as oportunidades identificadas. A posição analítica (13,3%) deixa claro que a empresa examina o ambiente competitivo na busca de reproduzir as mesmas ofertas de produtos e serviços utilizados pelos concorrentes, isso como meio de alcançar o sucesso. A realidade externa raramente se observa

⁹ A empresa acompanha todas as alterações ocorridas no mercado e procura manter um domínio com seus produtos e serviços, acompanhado de um forte monitoramento ambiental.

¹⁰ A empresa na sua análise para descoberta de necessidades de clientes ou de mercados, procurando adotar uma postura agressiva para o atendimento das oportunidades identificadas.

¹¹ A empresa analisa a concorrência de forma ampla, procurando oferecer produtos semelhantes ou iguais aos que foram lançados com sucesso pelos concorrentes.

¹² O ambiente é analisado de forma esporádica e em assuntos específicos, mas não de forma sistematizada. Espera-se pelas ações da concorrência para realizar definições sobre produtos.

de forma sistemática como forma de acompanhar as suas inclinações, o que importa é perceber os acenos dos concorrentes para posteriormente definir quaisquer definições a respeito do produto (0%).

4.1.4 Crescimento

O crescimento é a última dimensão do problema empreendedor e das soluções. Ele é conquistado através das práticas desenvolvidas com o objetivo de alcançar clientes atuais e potenciais a partir da definição do grau de penetração, concentração, agressividade e diversificação. A exposição da Tabela 6 abaixo ajudará na compreensão deste tópico através dos seguintes resultados:

Tabela 6 - Crescimento

Tipos de Estratégias	Quantidade de respostas	% por Estratégia
Defensora ¹³	11	73,3
Prospectora ¹⁴	01	6,7
Analítica ¹⁵	03	20,0
Reativa ¹⁶	0	0
Total	15	100

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

A empresa demonstra uma conduta defensiva no grau superior a 73,3%, através de um mercado restrito das vendas direcionadas aos atuais clientes, redução de preços e/ ou atenção dobrada sobre as propagandas, qualidade e produtividade. Observando a realidade prospectora, vê-se ser possível realizar um paralelo diante dessa variação elevada da estratégia defensiva, tendo-se em vista o resultado inferior (6,7%) na atuação frente aos produtos e mercados distintos dos atuais, que favorecem consequentemente a sua diversificação dos negócios. A posição analítica das empresas tem o propósito de conquistar novos produtos e mercados de forma assertiva através de informações consistentes. Mas determinada experiência ainda se encontra em maturação na empresa em estudo (20%). No resultado representado por 0%, a

¹³ A empresa procura atuar cuidadosamente através do crescimento das vendas para os atuais consumidores, reduzindo preços e/ ou aumentando propaganda, qualidade e produtividade.

¹⁴ A empresa procura atuar em produtos e mercados diferentes dos atuais, de forma a diversificar seus negócios.

¹⁵ A empresa procura penetrar no mercado de forma segura e cuidadosa através do desenvolvimento de novos produtos e mercados, utilizando-se de informações confiáveis.

¹⁶ A empresa procura alterar seus produtos e mercados de forma rápida para reagir às investidas dos concorrentes, quase sempre fazendo isto às pressas.

empresa demonstra o quadro do seu comportamento defensivo na variável de crescimento, não conseguindo acompanhar a dinâmica competitiva. A atenção em modificar seus produtos e mercados de maneira ágil, como forma de resistir às investidas dos concorrentes, ainda não assinala um aspecto importante no seu desenvolvimento organizacional.

4.1.5 Coalizão dominante

A primeira dimensão do problema administrativo e soluções é designada pela coalizão dominante, e procura observar os atos preponderantes dos executivos ao adotar medidas que contribuem para solucionar questões. Os registros expostos pela tabela 7 abaixo esclarece dados a respeito deste tópico:

Tabela 7 - Coalizão dominante

Tipos de Estratégias	Quantidade de respostas	% por Estratégia
Defensora ¹⁷	0	0
Prospectora ¹⁸	07	46,7
Analítica ¹⁹	06	40,0
Reativa ²⁰	02	13,3
Total	15	100

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

A empresa não apresenta resultados expressivos em relação às soluções que concentrem atenção nas medidas voltadas para finanças e produção (0%). Já naquelas soluções relativas aos planos de atuações de marketing, vendas ou pesquisa e desenvolvimento, observa-se da parte da empresa a preocupação de conduzi-las com compromisso (46,7%). A respeito das ações de planejamento (40%) e validação da participação das pessoas capacitadas (13,3%) como pontos pertinentes às resoluções de problemas, a empresa direciona interesse na proporção de resultados diferenciados.

¹⁷ As soluções concentram-se em ações de finanças e produção.

¹⁸ As soluções concentram-se em ações de marketing, vendas ou pesquisa.

¹⁹ As soluções concentram-se em ações de planejamento.

²⁰ As soluções surgem da participação de pessoas hábeis na solução de problemas, independente da área de atuação.

4.1.6 Planejamento

As diretrizes adotadas pelas empresas na definição dos caminhos que estabelecem a conquista e posição no mercado, com o objetivo de identificar as necessidades do ambiente externo e o modo de agir para enfrentá-las, constituem, o que se chama planejar. Seguem abaixo os resultados relevantes deste tópico e os respectivos comentários.

Tabela 8 - Planejamento

Tipos de Estratégias	Quantidade de respostas	% por Estratégia
Defensora ²¹	05	33,3
Prospectora ²²	04	26,7
Analítica ²³	06	40,0
Reativa ²⁴	0	0
Total	15	100

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

É possível visualizar os diversos resultados da importância dada ao ato de planejar da empresa em foco, pela sucessão das seguintes estratégias:

1)Defensora (33,3%) - a empresa corriqueiramente se submete a uma avaliação interna como meio de firmar seus objetivos pela via de utilização de instrumentos de controle.

2)Prospectora (26,7%) – a empresa costuma analisar a realidade externa como meio de absorver informações correspondentes aos problemas e oportunidades, e com finalidade de intervir com programas de atuação.

3)Analítica (40%) – a evidência desta postura é estabelecida quando a empresa se autoavalia em sua trajetória e na procura de planejar mudanças elaboradas no sentido da melhoria contínua dos seus pontos fortes.

4)Reativa (0%) – a empresa não utiliza um suporte de planejamentos temporários a serem acionados nas ocasiões de turbulências ou crises, ficando assim desprovida de qualquer estruturação que defina uma base para seus métodos.

²¹ A empresa costuma optar por uma avaliação interna para determinar seus objetivos, utilizando instrumentos rígidos de controle.

²² A empresa costuma optar por uma avaliação externa na busca de problemas e oportunidades, utilizando, para tal finalidade, programas de atuação.

²³ A empresa costuma optar por uma avaliação de si mesma de forma abrangente e com planejamento de mudanças incrementais, ou seja, de melhoria contínua dos seus pontos fortes.

²⁴ Ao realizar planejamentos, estes normalmente são focados nas situações de crise e não são articulados de forma a utilizar um método pré-definido.

4.1.7 Estrutura

Pela variável estrutura se procurou configurar a realidade da empresa de veículos na maneira de conduzir sua estruturação interna. Os resultados obtidos constam da tabela abaixo:

Tabela 9 - Estrutura

Tipos de Estratégias	Quantidade de respostas	% por Estratégia
Defensora ²⁵	06	40,0
Prospectora ²⁶	07	46,7
Analítica ²⁷	0	0
Reativa ²⁸	02	13,3
Total	15	100

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

A estrutura organizacional da empresa, que tem unidades funcionais administradas pelos chefes de setor, emprega uma força definida por uma figura de autoridade que fornece autonomia no encaminhamento das decisões setoriais (40%). A formação dessa base de estruturação voltada para os produtos e/ou mercados, com uma equipe disponível de colaboradores habilitados para apreensão das áreas funcionais, constitui uma realidade do ramo da empresa de veículos pesquisada (46,7%).

A existência de uma equipe de assessores aptos a coordenar projetos, com capacidade de liderar e com uma divisão estrutural por funções, não existe (0%) nessa organização. A empresa examinada possui um contexto de autoridade estrutural rígido, embora com capacidade de orientar o plano operacional de forma flexível (13,3%).

4.1.8 Controle

A última variável pesquisada do problema administrativo e soluções é o controle. Ela analisa as formas adotadas pela empresa em função do desempenho obtido e do

²⁵ É uma estrutura funcional, com setores de compra, venda, produção e finanças, com autoridade centrada nas mãos dos chefes desses setores.

²⁶ É uma estrutura voltada para produtos e/ou mercados, na qual a empresa dispõe de profissionais com habilidades para compreender cada um dos produtos e mercados da empresa.

²⁷ É uma estrutura formada por assessores que são coordenadores de projetos e que possuam capacidade de liderança, permitindo também a existência de uma estrutura por funções.

²⁸ É uma estrutura com autoridade formal rígida, que opta ao mesmo tempo por um desenho operacional flexível.

grau de centralização desse procedimento. A Tabela 10 abaixo mostra os resultados obtidos em relação a este tópico.

Tabela 10 - Controle

Tipos de Estratégias	Quantidade de respostas	% por Estratégia
Defensora ²⁹	03	20,0
Prospectora ³⁰	09	60,0
Analítica ³¹	02	13,3
Reativa ³²	01	6,7
Total	15	100

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Numa margem de 20% são utilizados relatórios formais constituídos pelos aspectos financeiros e direcionados por um poder decisório centralizado como instrumento de controle. Tal monitoramento sobre desempenhos de produtos em termos de volumes de vendas é uma rotina empregada em grande proporção (60%) na empresa pesquisada. Existem outras unidades na organização a que se aplica também controle, como por exemplo, a área financeira e de desempenho de produtos, com o objetivo de analisar riscos de maneira criteriosa através de cálculos que auxiliam com informações as vendas (13,3%), ou que apenas evitam a corrigirem problemas identificados ou repetitivos (6,7%).

4.1.9 Objetivo tecnológico

O último componente do ciclo adaptativo é o problema de engenharia e soluções. A primeira dimensão desse aspecto é o objetivo tecnológico com evidência nas análises das ações da empresa em relação à manutenção aos custos sob controle, custos e receitas em relação à inovação de produtos e a conquista de novos nichos de mercados. Abaixo os ilustrados resultados comentados.

²⁹ O controle acontece por meio de poder decisório centralizado, usando-se controles formais, através de relatórios escritos com aspectos financeiros.

³⁰ São utilizados controles de desempenho de produtos em termos de volumes de vendas.

³¹ São utilizados controles financeiros e de desempenho de produtos, analisando riscos cuidadosamente por meio de cálculos, assim como, a contribuição sobre vendas.

³² Controles são utilizados apenas como uma forma de evitar e/ ou resolver problemas remanescentes.

Tabela 11 - Objetivo tecnológico

Tipos de Estratégias	Quantidade de respostas	% por Estratégia
Defensora ³³	09	60,0
Prospectora ³⁴	02	13,3
Analítica ³⁵	02	13,3
Reativa ³⁶	02	13,3
Total	15	100

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Quanto à ótica defensiva, a empresa pretende com eficiência e baixos custos alcançar o domínio do objetivo tecnológico (60%). Os critérios de flexibilidade e inovação empregados pela empresa no sentido de explorar novas ideias, correspondem à maneira de inovação direcionada aos produtos e à conquista de mercados (13,3%). A empresa se mostra capaz de utilizar equipamentos antigos e desenvolver e concluir projetos. Ambos os grupos (analítico e reativo) tiveram estratégia correspondentes a 13,3%.

4.1.10 Amplitude tecnológica

O objetivo da amplitude tecnológica é analisar as características das competências e habilidades da hierarquia superior no papel de averiguar tendências, grau de especialização, amplitude, empreendedorismo, entre outros. Abaixo os resultados Tabela 12:

Tabela 12 - Amplitude tecnológica

Tipos de Estratégias	Quantidade de respostas	% por Estratégia
Defensora ³⁷	04	26,7
Prospectora ³⁸	06	40,0
Analítica ³⁹	05	33,3
Reativa ⁴⁰	0	0
Total	15	100

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

³³ Prioritariamente, a empresa utiliza para a escolha os critérios de eficiência e custos.

³⁴ Prioritariamente, a empresa utiliza para a escolha os critérios de flexibilidade e inovação.

³⁵ Prioritariamente, a empresa utiliza para a escolha a capacidade desse investimento ser utilizado em conjunto com equipamentos antigos.

³⁶ Prioritariamente, a empresa utiliza para a escolha a capacidade que esse investimento tem de desenvolver e concluir projetos.

³⁷ Em linhas gerais, são tecnologias de uso único, adequadas aos produtos atuais da empresa e que podem ser melhoradas.

³⁸ Em linhas gerais, são tecnologias de uso múltiplo, com utilidade para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

³⁹ Em linhas gerais, são tecnologias que podem se interrelacionar com outras.

⁴⁰ Em linhas gerais, são tecnologias com aplicações mutáveis e que proporcionam fluidez.

Verifica-se, pelo desempenho obtido (26,7%) a aplicação de uma tecnologia de uso único, que se relaciona aos produtos/ serviços, com a propensa condição de avanços que favoreçam o desempenho do processo produtivo. A respeito das tecnologias de uso múltiplo, a empresa, em aproximadamente 40% dos casos, utiliza-as para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. A possibilidade de as tecnologias se comunicarem entre si é uma realidade (33,3%). O índice se revelou nulo (0%) no que diz respeito às tecnologias que exigem mudanças na sua aplicação e proporciona fluidez.

4.1.11 Anteparos tecnológicos

A última variável do problema engenharia e soluções referem-se aos anteparos tecnológicos. Esta variável analisa as vantagens da empresa em relação aos concorrentes, isto tendo em vista a capacidade de aproveitar oportunidades e correspondê-las através da qualidade de produtos. Os resultados atingidos neste tópico se apresentam na Tabela 13 com os pertinentes comentários:

Tabela 13 – Anteparos tecnológicos

Tipos de Estratégias	Quantidade de respostas	% por Estratégia
Defensora ⁴¹	06	40,0
Prospectora ⁴²	05	33,3
Analítica ⁴³	03	20,0
Reativa ⁴⁴	01	6,7
Total	15	100

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

A empresa tem uma prática de gerenciamento do seu suporte tecnológico pela via de programas (Yamanha) de manutenção e padronização (40%). Os programas utilizados pelas empresas como recursos tecnológicos servem-se das habilidades do pessoal técnico e sua diversidade (33,3%). A eficiência de funcionamento do suporte tecnológico provém da condição de acompanhamento contínuo e alcance sinérgico (20%). A empresa gerencia o seu suporte tecnológico com base nas habilidades que se apresentam no sentido de experimentar e improvisar soluções (6,7%).

⁴¹ Através de programas de manutenção e padronização.

⁴² Baseada nas habilidades do pessoal técnico e sua diversidade.

⁴³ Melhorando constantemente e obtendo sinergia.

⁴⁴ Fundamentada em habilidades para experimentar e improvisar soluções.

4.2 CONTEXTO GERAL DA OPÇÃO ESTRATÉGICA APLICADA PELA EMPRESA X NO SETOR DE VAREJO DE AUTOMÓVEIS DA CIDADE DE JUAZEIRO DO NORTE-CE.

Com os resultados provenientes do exame dos dados coletados, é possível apreciar e identificar os tipos de estratégias empresariais predominantes na empresa investigada, isto com base nas variáveis e respectivas estratégias fornecidas pela Tipologia de Miles e Snow. A forma de abordar esses dados é realizada através da explicação dos numerários presentes nos dois quadros que se seguem.

O primeiro contém resultados específicos que correspondem inicialmente a relações com as devidas dimensões de problemas (empreendedor - estratégico, administrativo - estrutura, engenharia - tecnologia), variáveis e respectivas estratégias operadas pelo objeto de estudo.

Quadro 7 - Resultados em percentual das variáveis dos tipos estratégicos de Miles e Snow pesquisados na Empresa X

Dimensões	Variáveis	Tipos de Estratégia (%)			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor	Domínio de Produtos e Mercados	26,7	66,7	6,7	0,0
	Postura de Sucesso	60,0	33,3	6,7	0,0
	Monitoramento Ambiental	60,0	26,7	13,3	0,0
	Crescimento	73,3	6,7	20,0	0,0
Problema Administrativo	Coalizão Dominante	0,0	46,7	40,0	13,3
	Planejamento	33,3	26,7	40,0	0,0
	Estrutura	40,0	46,7	0,0	13,3
	Controle	20,0	60,0	13,3	6,7
Problema de Engenharia	Objetivo Tecnológico	60,0	13,3	13,3	13,3
	Amplitude Tecnológica	26,7	40,0	33,3	0,0
	Anteparos Tecnológicos	40,0	33,3	20,0	6,7

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

O segundo quadro mostra um panorama geral na definição da empresa do setor de varejo de automóveis ao determinar os tipos de estratégias praticáveis, necessárias para as ocasiões de negociações frente a um mercado variável e competitivo.

Quadro 8 - Síntese prática das estratégias

Tipos de estratégias	Total de Respostas por estratégias	% das respostas
Defensora	66	40,00%
Prospectora	60	36,36%
Analítica	31	18,79%
Reativa	8	4,85%
Total	165	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

Os resultados acima representam pontos relevantes da Empresa X, ao definirem tipos de estratégias defensivas e prospectoras como preponderantes. Mas, com o objetivo de visualizar e divulgar o contexto geral dos vários caminhos utilizados, fazem-se necessários comentários sobre as demais posturas estratégicas utilizadas no interior da organização.

Com a predominância da conduta defensiva (40%), transparece um nível de atuação de domínio de mercado estreito e estável. Diante desse controle da área de influência delimitada, observa-se uma atenção valorizada e focada sobre alguns aspectos, tais como: desempenho produtivo, direcionamento das capacidades humanas e vantagens que asseguram uma posição frente aos concorrentes. Essa posição revela uma atitude parcial, imperceptível às nuances em movimento de um mercado em constantes transformações, e que necessita de medidas pensadas e energéticas para lidar com este mundo competitivo.

Com uma proporção de 36,36%, é revelada a posição prospectara da empresa estudada. Esse resultado demonstra a capacidade de percepção da empresa em administrar as vantagens que contribuem para o desenvolvimento organizacional. Com um delineamento de passos que contribuem para o crescimento, a empresa será conduzida diante da possibilidade de investir na busca de novas oportunidades no mercado, considerando-se aí a importância de domínio de produtos e mercados, estrutura, avaliação do seu desempenho e análise das habilidades humanas como um canal de influência para a verificação das inclinações do mercado, grau de especialização e outros aspectos.

Observou-se um comportamento analítico de 18,79% na empresa na busca de operar em consonância com um plano de ação que se manifesta da seguinte maneira: uma estável e outra em mudanças. A primeira retrata procedimentos rígidos ou inflexíveis; já a segunda preserva uma atitude criativa no sentido de estimular sempre para novas ideias. Esse caminho traçado com medidas de precaução e abertura é respectivamente representado pelas forças defensivas e prospectoras. O interesse de penetração dessa empresa no mercado surge da avaliação obtida de fora dela como condição favorável para resultados que assegurem suas

ações empreendedoras. Nessa estabilidade, o domínio de atuação é apresentado de acordo com a provável condição de crescimento que se espelha sobre as práticas criativas de outrem ao divulgar os seus produtos no mercado com sucesso. Além dessa postura, há o poder de despertar para mudanças de forma rápida, atentando para as necessidades externas com novos lançamentos de produtos no mercado.

Em relação às estratégias reativas (4,85%) o resultado confirma uma análise da conduta organizacional ao revelar as mudanças do ambiente, mas não atuante perante as suas transformações. Diante desse fato, há uma incapacidade de interagir em resposta aos estímulos externos, isto como consequência da falta de consistência entre estratégia e estrutura. Consequentemente essa realidade produzirá em uma indefinição administrativa no sentido de lidar com circunstâncias relacionadas aos produtos, serviços e conquista de mercados.

Enfim, diante desses comentários, o quadro anterior evidencia a inclinação da Empresa X para os tipos de estratégias defensora e prospectora. São posições que propagam suas características da seguinte forma: a primeira com limitações na busca de novas oportunidades fora do seu domínio de mercado, e a segunda por meio de atenção na conquista de novos espaços no ambiente.

A etapa subsequente neste espaço discutirá os dados relacionados à variável competências organizacionais, segundo o olhar do Modelo de Zarafian.

4.3 ANÁLISE E DIREÇÃO DOS TIPOS DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS UTILIZADAS PELA EMPRESA X

4.3.1 Tipos de competências

4.3.1.1 Competências em processos

É o domínio técnico de formas de conhecimentos de que o colaborador se apropria ao desenvolver habilidades que exigem o uso de novas tecnologias favoráveis ao desenrolar das atividades relacionadas ao exercício funcional. Esse corpo de conhecimentos firma uma base consistente na compreensão dos processos internos, antes vistos de forma compartimentalizada através das atitudes individuais ocorridas no interior de cada setor.

Assim compreendidos os processos sob o olhar da importância e da ligação necessária com competências que despertam para novas capacidades, as formas de conhecimentos inerentes às atividades aprimoram o processo produtivo com resultados fortalecedores. A

movimentação do sistema produtivo nas organizações nem sempre alcança esse discernimento, pois os conhecimentos técnicos não são aplicados devido a muitos fatores, mas, dentre inúmeros, os despreparos na definição do desenho dos processos internos e a ausência de treinamentos, são pontos básicos que desviam a implantação e utilidade dos recursos tecnológicos como meio de ampliar o desempenho individual/ coletivo.

A estrutura de funcionamento da produção de serviços da empresa investigada com base no uso de conhecimentos relacionados à implantação de uma nova tecnologia é evidenciado através das falas abaixo:

Da visibilidade que eu tenho da empresa, eu vejo que tem sim, uma atenção voltada pra tecnologia [...]. No meu setor tudo hoje é informatizado, é rápido, é ágil[...]. Nós digitamos sempre no mesmo dia e nós sabemos a resposta, [...] eu preciso dessas tecnologias tão avançadas pra que eu possa servir melhor ao meu cliente [...]. A empresa [...] ela é ligada aos bancos através do financiamento, por uma questão de cadastro, então eu entro com senha cadastral, esse banco me abre as portas pra que eu possa fazer a ficha desse cliente dentro do banco, então dentro de alguns minutos o banco checa a ficha do cliente e me diz se é viável ou não vender [CII.1].

No meu setor principalmente quando agente começou a trabalhar com nota fiscal eletrônica, [...] não tinha base em nada, [...] fizeram curso pra gente, compraram mais equipamentos como leitor de código de barras, facilitou muito, muito o nosso trabalho que tinha que ta digitando um monte de números e um monte de coisas [CIX.1].

Ela não é tão apta a essas novas tecnologias mas [...] por ser uma concessionária Yamaha sempre pede pra ficar atualizada junto a ela, e no caso ela ta sim [...], falando economicamente ela pode ou não optar por aquelas novas tecnologias, optando por elas ganha bônus e as coisas que a Yamaha no caso oferece, é como se fosse assim um ganha-ganha na verdade[CVI.1].

Os significados presentes nessas falas demonstram dois ângulos de compreensão que formam um paradoxo; são eles: o uso de tecnologias que solicitam dos colaboradores um domínio do manuseio de conhecimentos que despertam habilidades e a qualificação das atividades laborais. O primeiro foi retratado na realidade do Setor de Financiamento; ele é dinamizado pelo aparato de uma tecnologia instantânea oferecida pelos bancos ao analisarem os perfis de clientes. Este recurso fornece um feedback imediato, contribui com o andamento da venda e satisfação do cliente ao satisfazer-lhe as necessidades em agilidade cadastral. O segundo explica que há um investimento em tecnologias, mas o impulso que oportuniza a implantação deste avanço revela um interesse na oferta dos benefícios que não despertam o sentido desse investimento para o crescimento organizacional. Essas concepções advêm da base de posições adotadas pela cultura organizacional das empresas ao investirem aleatoriamente, e sem perceberem que essa forma de empreender vai além de um aglomerado de equipamentos que favorecem os resultados da produção.

As organizações na estruturação de uma linha de produção tendem a focar a atenção e a responsabilidade dos colaboradores numa visão ampla e integrada dos processos. Com base nessa concepção, as empresas despertam para a relevância e desenvolvimento de competências em multiprocessos como meio de dominar uma demanda de fabricação numa linha em produção. Essa tendência demonstra um aglomerado de pessoas que trabalham em equipe e em rede (ZARAFIAN, 2001).

As competências em processos, por sua importância, têm a tendência de incentivar no espaço de produção um trabalho em equipe e rede, isto quando há uma compreensão do valor e utilização dos recursos tecnológicos aplicados para contribuir com os resultados quantitativo e qualitativo de uma maneira sintonizada.

A Empresa X não apreende a importância de quanto mais houver manuseio do uso de novas tecnologias, mais se necessitará de colaboradores com conhecimentos que envolvam o processo produtivo, os capacitem a lidar com equipamentos de forma responsável numa abrangência de funcionamento das unidades de serviços e a controlar um fluxo de fabricação que contribuirá na preservação da qualidade do produto.

O próximo tópico abordará a importância das competências técnicas enquanto caminho de aprimoramento dos talentos humanos no desenvolvimento de suas atividades laborais.

4.3.1.2 Competências técnicas

As competências técnicas respondem pela integração dos objetivos de desempenhos definidos pela empresa nos atos técnicos dos colaboradores quando assumem responsabilidades perante o exercício de suas atividades laborais. Para se estudar o desempenho é relevante analisá-lo nas seguintes ligações: contexto/ desempenho e desempenho/ contexto.

O desempenho é direcionado pelo nível de parâmetros analisados pelos funcionários ao interpretarem o contexto econômico que fornece subsídios na verificação de uma coerência, alteração de seu percurso no surgimento de soluções e a capacidade de julgar variações pertinentes ao alcance do objetivo inerente ao processo produtivo. Para tanto, é relevante observar quais as condições que permitem atingir esse ápice, e atentar para a garantia da qualidade das atitudes profissionais. Existem contextos organizacionais onde essa maneira de proceder se distancia dessa prática, ou seja, os colaboradores não conseguem perceber a ligação necessária entre **contexto com o desempenho**, e desta maneira absorvem os parâmetros sem direção e nenhuma sintonia com os objetivos empresariais.

O enfoque relacionado ao **desempenho com o contexto** é outro ângulo que complementa o sentido de definição e relevância das competências técnicas, fazendo emergir uma geração de níveis profissionais e condições de qualidade de trabalho que também consideram a ligação com o desempenho econômico. Zarafian, ao mencionar o conhecimento técnico em si, enfatiza que ele precisa estabelecer uma sintonia com as realidades internas e externas da organização; caso contrário, não apresentará nenhum valor na contribuição para o crescimento da empresa.

As evidências dos relatos expressos pelos colaboradores abaixo retratam um pouco o assunto ora em foco.

Os funcionários são treinados [...], concordo porque a gente define também a capacidade da oficina, [...] e a gente só, só admite serviço quando estar dentro daquela capacidade pré-estabelecida, e os objetivos deles estão definidos dentro da capacidade. Existe uma integração entre desempenho e capacidade técnica, a gente apresenta resultados para eles todo mês desse desempenho deles de acordo com a capacidade de cada um. De cada um não, a capacidade avançada de cada serviço, a gente não fala de capacidade de um a um e sim de nosso quadro [GI.4].

[...] o desempenho vai ser avaliado a produção que aquele funcionário tem, no caso quanto mais técnico, quanto mais treinado, quanto mais trabalhado, melhor será seu rendimento [...] [CVI.4].

Os significados relacionados às competências técnicas e aos objetivos de desempenhos ainda estão desprovidos do sentido real e direção desses termos. A ligação entre esses dois aspectos retratados nas falas acima foca uma prática de treinamentos como fundamental, mas a observação das nuances dessa relação ainda fica muito distante do espaço operacional. A capacidade técnica está muita ligada ao âmbito quantitativo da empresa em assumir os serviços solicitados pelos clientes, e o desempenho advém dessa condição na garantia da produção.

A importância focada na força laboral dos colaboradores não é vista pelo desenvolvimento de um potencial humano que assegurará a qualidade e o prazo de uma produção, mas pelo montante fabricado que garantirá o retorno de um capital. A empresa em voga é semelhante a outras, especialistas no crescimento voltado para a quantidade dos resultados de uma produção, e cada vez mais distante dos artífices que erguem a base de um sistema de fabricação. Ambos os planos, desempenho organizacional e capacidades técnicas são caminhos necessários ao desenvolvimento de uma produção.

Dentro de uma dinâmica mercadológica em constantes transformações que transparecem na conduta competitiva em evidência, Fleury e Fleury (2006) apontam para a importância aplicativa de reconhecimento dos recursos empresariais, como prática de manutenção dos resultados satisfatórios de uma produção. Segundo essa concepção, quando uma organização reconhece a relevância do seu estado atuante de diferenciação no mercado

como uma decisão tomada internamente, ela valida assim as competências e capacidades como recursos, além de ampliar de forma lucrativa esse comportamento muitas vezes adormecido no ambiente enquanto medidas empresariais.

Essa visão de Fleury e Fleury remete a uma postura inovadora, principalmente quando enfatiza a sinergia das competências organizacionais dentro de um sistema produtivo em sintonia com a realidade externa, reconhecendo consequentemente capacidades internas como força motriz capaz de conduzir o funcionamento e crescimento organizacional.

O tópico a seguir fornecerá uma visão pertinente para edificação de uma organização que encaminhe os seus agentes operacionais não unicamente na definição de tarefas, mas no reconhecimento de uma dinâmica de relacionamento que evolva cooperação, organização coletiva, conhecimentos sobre os valores organizacionais e capacidade em verificar prováveis reajustes necessários ao sistema de produção.

4.3.1.3 Competências sobre organizações

Tais competências principiam por um tipo de relacionamento que provoca transformações a partir da ligação existente dos funcionários com a organização. Essa sintonia só pode ser estabelecida se o funcionário sair da condição de um agente passivo e se tornar cooperador do processo de evolução empresarial. Os pontos que garantem o nascimento das competências sobre organizações são determinados pelo reconhecimento de um trabalho autônomo em equipe e em rede, e pela capacidade reconhecida dos funcionários de poderem se auto-organizar perante o espaço de trabalho. Esse tipo de competência fornece aos funcionários outras capacidades individuais/ coletivas como meio de ajustar a organização do trabalho e assegurar o corpo funcional da organização através dos seguintes pontos: parâmetros, princípios e estruturação dos fluxos de produção.

Tal modo de pensar ainda encontra muita resistência no seio das empresas, principalmente quando se verifica que o plano superior hierárquico se opõe às mudanças e à participação da base operacional em atuar com sugestões sobre projetos que favoreçam o funcionamento da empresa. Nas falas dos funcionários é possível observar discursos com significados que dão sentidos diversos a respeito de como se apresentam as competências sobre organizações.

Nem sempre eles conseguem se auto-organizar; têm que haver um supervisor que passa as diretrizes; a partir daí e que eles conseguem se organizar porque se dependem dos próprios funcionários,... estou imaginando numa equipe de vendas, eu não consigo ver bons resultados e nem supervisão do trabalho[GI.8].

[...] todos eles tem que se organizarem individualmente nos seus setores, nos seus cargos, nas suas responsabilidades, pra dar o funcionamento interno e externo. Para o meio ambiente eu tenho que tá a par de tudo que acontece, eu não posso pegar uma informação e ter que buscar com outro, então se aquela [...] dificuldade é no meu setor, eu tenho que tá a par de tudo, ser muito bem organizada [CII.8].

[...] o principio de funcionamento que eu sei da empresa é um bom atendimento ao cliente, a receptividade que tem com o cliente, então a gente busca dentro do nosso conhecimento ter essa flexibilidade, ter esse bom atendimento, tentando no meu caso falar de uma maneira mais firme [...]. A defasagem no aumento de números, a gente vai buscar se foi o atendimento, se foi algum desses princípios que falhou fora a questão dos bancos, fora a questão do financiamento [CII.9].

Mas assim, nem sempre, a loja tá preparada pra essa demanda, aí isso, por exemplo, o mês passado a gente vendeu bastante moto e a loja não estava totalmente preparada pra receber essa quantidade, aconteceu problemas comigo, como outros setores, ou seja, a demanda foi maior do que a capacidade que a gente tinha de fornecer atendimento[CVII. 10].

A concepção emitida pelas falas desses colaboradores descreve uma realidade ainda ausente da participação cooperativa dos colaboradores; a empresa, ao efetivar suas atividades, está desprovida de uma sinergia necessária à prática das competências sobre processos.

Nessa organização algumas ações internas são acompanhadas pela da supervisão que garantirá o desenvolvimento das atividades funcionais. A possibilidade de uma construção em equipe e rede, o exercício da autonomia no despertar de novas capacidades e uma postura de auto-organização ainda não se manifestam nas ações desse estilo de gestão. Há um conjunto de variáveis relacionadas ao funcionamento interno, em que se exigirá uma avaliação inicial do fluxo produtivo, principalmente naquilo que compete às capacidades dos colaboradores em seus postos de trabalhos, com conhecimentos direcionados às atividades em exercício e com o objetivo de gerar ações participativas, com a definição de quais caminhos se devam prosseguir perante as normas que pontuam a dinâmica interna. O funcionamento compartimentalizado das unidades setoriais impede a realização de uma interação nas ações dos setores, principalmente quando os objetivos desses espaços deveriam trabalhar na construção de resultados coletivos que provêm de uma responsabilidade com base no ato de cooperar.

As lacunas presentes em alguns aspectos (processos internos, material humano, regras, valores, objetivos e outros) de estruturação das organizações podem criar obstáculos para a efetivação dos resultados favoráveis de uma produção, além de afetar o desenvolvimento empresarial em sua totalidade.

Enfim, os pontos sugeridos posteriormente pelas competências de serviços acrescentarão às competências sobre as organizações vias complementadoras na apreensão e realização do processo de produção (bens/ serviços).

4.3.1.4 Competências de serviços

São caminhos necessários às mudanças internas correspondentes às ocupações que contribuem para a funcionalidade da empresa. Nas maneiras utilizadas pelas empresas de contribuir para os aspectos da qualificação ou ascensão profissional, é comum existir uma avaliação engessada naquilo que se refere ao desempenho do indivíduo no sentido de cooperar para uma produção em massa; entre outras circunstâncias, merece destaque a transferência de colaboradores entre setores sem nenhuma afinidade funcional. Essa forma de proceder caracteriza as empresas que prezam resultados quantitativos e tratam seus colaboradores sem identidade ou liberdade de escolha para agir.

Uma empresa que anula a participação pessoal/ profissional de um colaborador não consegue se aperceber da relevância desse agente na atuação de uma produção com resultados favoráveis ao crescimento organizacional. As competências de serviços com o objetivo de prezar a qualidade do atendimento aos usuários propõem aos colaboradores uma leitura criteriosa dos seus atos profissionais, no que tem de implicativo com os bens/ serviços ofertados aos clientes. Tal prática avaliativa tem o propósito superestimar a qualidade de um serviço e focar a importância do destinatário final (clientes ou usuários). Além desse ponto relevante, é primordial envolver ações laborais na construção de uma relação próxima com os usuários através da atenção, respeito e generosidade, conhecimento e compreensão dos problemas ligados à utilização dos serviços e ao modo de vida dos clientes, através de uma responsabilidade e iniciativa profissional.

Alguns dos relatos abaixo fazem menção a esse contexto:

[...] o serviço tem que ser mudado, tem que ser alterado né, no caso diante da nossa realidade, moto para mototaxista, não é, tem suas diferenças, tem que ser laranja; a fábrica Yamaha ela não vende moto laranja, mas nós vamos, passamos na frente, identificamos, pintamos né, então fazemos com que o cliente saia satisfeito do nosso serviço, a moto ela é financiada, é pintada de acordo com a norma que ... cliente quer , mesmo a fabrica não dispondo [CII.11].

[...] se você não tem atenção pra o que aquela pessoa fala, você não vai saber identificar o problema dela né, no caso, voltando pra empresa e então se eu atendo uma cliente e não a escuto com clareza, não vou saber identificar o problema, não vou ter a paciência em atendê-la né, então isso requer também a generosidade de não ser da minha ousada e ajudar, muitas vezes a gente atende cliente que não faz parte

do nosso conhecimento pessoal setorial, do setor né, mais aí agente tem que ter aquela generosidade de servir aquele cliente [CII.12].
 [...] por exemplo, o cliente ele vem até nossa loja, [...] a maioria principalmente quando é consórcio, eles faturam e querem receber a moto imediatamente e é um cliente de fora, [...] a gente sabe que ele só pode tá aqui naquele momento, [...] a gente acaba tentando ajudar o cliente só que a gente também tem que ver a questão das necessidades da empresa, por exemplo se os meninos da mecânica tão com muito, já tem muitas revisões pra fazer, já tem alguns serviços um pouco acumulado [...] a partir de fatos como esse é agente é juntamente com o pessoal da mecânica, agente é pensou na possibilidade de já deixarem por exemplo é,...montar algumas motos e deixar elas como reserva pra casos como esse [...], é a forma que agente achou de, de não gerar a insatisfação do cliente e fazer com que o trabalho fluísse melhor [CIX.13].

Os resultados de ações no trabalho comprometidas com a qualidade são percursos favoráveis a agregar valor ao serviço. A empresa pesquisada caminha na busca de acertar seus passos em consonância com a relação mantida entre funcionários e clientes que apresentam suas necessidades. As competências de serviço com o intuito de prezar a utilidade da produção (bens/ serviços) enfatiza a manutenção de contato com cliente, atentando para a relevância do discurso variado transmitido por ele, como caminho para definir o perfil de cada usuário. As falas acima determinam esse perfil e fornecem o desenho e qualidade do convívio com estes destinatários ao revelar os seguintes sentidos: interpretação das necessidades dos clientes, responsabilidade, interpretação do discurso, empatia, proatividade, satisfação e solução.

O próximo tópico trata das competências sociais, isto através das contribuições interativas relacionadas à individualidade do colaborador quando pretende figurar numa participação ambiental.

4.3.1.5 Competências sociais

É um percurso que descreve o comportamento e as atitudes do indivíduo a partir do que ele apreende do meio ambiente, tendo em vista os três campos: autonomia, tomada de responsabilidade e comunicação. Essa forma de desenhar aspectos de uma conduta pessoal, segundo Zarafian, contribuirá para a definição das competências sociais que se apresentam através das variações parciais de uma conduta humana. De acordo com a lógica da competência de Zarafian no contexto do comportamento, não é possível apreender o “ser”, mas a movimentação de uma conduta que interpreta e interage com seu espaço numa série de possibilidades que definem suas relações sociais no seio da empresa.

O conceito de atitude fornece suporte a uma configuração compreensível do como se constituiu um determinado comportamento que é traçado pela ação humana ao se conduzir diante dos eventos de uma realidade. Em matéria desse meio ambiente, o indivíduo se

pronuncia de maneira particular, mas o que ele diz é considerado uma manifestação social, não unicamente por fazer parte de um meio sócio cultural, mas ainda por revelar maneiras diversas de se posicionar nas relações sociais.

Ao direcionar uma atenção aos campos da autonomia, da tomada de responsabilidade e da comunicação, determinadas atitudes sociais são consideradas alicerces para o desenvolvimento das demais competências analisadas nesse espaço. Integram as atitudes sociais as competências profissionais, e estas geram novas possibilidades de organização no trabalho. Determinadas práticas sociais são desenvolvidas, quando as pessoas no exercício das suas atividades são solicitadas a assumir situações profissionais que delas necessitam. O processo de aprendizagem que emerge dessas duas primeiras posturas ocorre quando a empresa estimula, oportuniza e orienta seus colaboradores a solucionar situações encontradas no espaço de trabalho. O desenvolvimento do material humano em suas capacidades é um caminho promissor para a organização, principalmente quando pretende firmar um processo de conhecimento do alicerce de um aprender continuado.

Quando se foca a atuação na comunicação enquanto atitude social, o significado vai além da troca de mensagens e informações. É fundamental entender que, dentro desse contexto, deve existir a presença de uma reciprocidade que impulse as pessoas a criarem uma atuação expressiva e ativa de seus discursos. A intercompreensão que se deve estabelecer nos diálogos entre os indivíduos surge da construção de um entendimento recíproco como base de uma boa comunicação. Desta maneira, a comunicação nasce de um entender o outro e compartilhar, entre si, opiniões, motivos e objetivos parcialmente semelhantes. Na realidade organizacional, para que uma rede de comunicação interna e externa seja instituída, é necessária uma compreensão mútua das opiniões, preocupações, obrigações interpessoais, além da identificação de situações, problemas cuja resolução se pretenda fazer em conjunto.

Os comentários dos colaboradores da empresa investigada são transmitidos pelos discursos dotados de uma diversidade de significados, direcionados às atitudes sociais definidas por Zarafian ao enfatizar a importância das competências sociais.

[...] sim, a autonomia eu creio que pra uma organização, você tem que ter não só autonomia, mas que consiga, como é que eu posso dizer?, formar um grupo com isso. Eu creio que assim, essa autonomia é vista como um tipo de responsabilidade também, onde você na medida que você é responsável, que você tem iniciativa, você tem também autonomia pra que essas funções sejam feitas em um único objetivo. Então eu vejo como a autonomia ela um tipo como se fosse uma cadeia também de responsabilidade, é investimento, serviços e tudo [CII.15].

[...] a responsabilidade ela é vista tanto de uma forma como de outra, seja ela individual, ou coletiva, ou que sempre no caso a gente busca, é a responsabilidade pra que a gente consiga aumentar tanto [...] pessoal, como profissional [CII.16].

A responsabilidade não pode vim pelo um grupo de pessoas, ela pode vim individualmente, [...] tanto ela é coletiva como individual [GI.16].
 [...] a responsabilidade só se dá numa coletividade de um grupo. Eu acho que se você não tiver no grupo, você pode também ter sua responsabilidade. A pessoa pode ser responsável no grupo e sem ele, sozinho [...] [CVIII.16].
 [...] eu acho que a comunicação é de fundamental importância na empresa, porque se todo mundo puder transmitir o que está passando, os seus problemas, suas idéias, aí com certeza vai ter melhor desempenho na empresa, todos têm que participar da comunicação [CVIII.17].

As falas emitidas são expressões que demarcam os sentidos diversos sobre as palavras autonomia, tomada de responsabilidade e comunicação. A respeito dos termos autonomia e tomada de responsabilidade, as interpretações transmitidas pontuam referentes atitudes sociais no sentido de parceria com os resultados práticos profissionais que solicitam esses tipos de comportamento. O efeito de uma prática autônoma, em situações profissionais, pode desencadear uma conduta que gere uma postura de responsabilidade tanto individual, quanto coletiva. Em relação à comunicação, ela é mencionada quanto à intercompreensão que se estabelece entre as pessoas ao retratarem suas experiências, dificuldades, formas de pensar como canal de compartilhar e assegurar a desenvoltura das atividades definidas pelas funções.

Desta maneira, as análises dos tópicos (4.1, 4.2 e 4.3) apreciaram os dados concernentes aos tipos de estratégias e competências. Com os resultados, foram identificadas as competências utilizadas pela Empresa X ao lidar com eventos diversos de um exercício funcional, e, dentre as estratégias estudadas, o grau de preponderância é direcionado para defensora e prospectora. Mas para que se possa alcançar o objetivo geral dessa investigação, é necessário estudar o aspecto relacional dessas duas variáveis através dos resultados fornecidos.

O tópico posterior fornecerá contribuições relevantes a respeito da conexão necessária entre as variáveis. A análise que será apresentada advém da fonte do material pesquisado com base na direção fornecida pelos recursos metodológicos e os fundamentos teóricos que direcionaram esse estudo.

4.4 RELAÇÕES ENTRE OS TIPOS DE ESTRATÉGIAS E TIPOS DE COMPETÊNCIAS FORMADAS PELA EMPRESA X.

Graças às etapas precedentes de análises dos resultados, foi possível construir um quadro resumo que aponta os níveis de relações existentes entre as posições estratégias e os tipos de competências utilizadas pela empresa investigada. Apreciando-se abaixo esse quadro, as duas variáveis se apresentarão em diversas condições, estabelecendo relações que se definem entre ambos os termos.

Quadro 9 - Estratégias e tipos de competências adotadas pela Empresa X

ESTRTÉGIAS ADOTADAS	TIPOS DE COMPETÊNCIAS				
	Competências em Processos	Competências Técnicas	Competências sobre Organizações	Competências de Serviços	Competências Sociais
	01	02	03	04	05
(40,00%) DEFENSIVA	02 ↔ 01 ↔ 03 ↔ 05 ↔ 04				
(36,36%) PROSPECTORA	05 ↔ 03 ↔ 02 ↔ 01 ↔ 04				
(18,79%) ANALÍTICA	05 ↔ 03 ↔ 01 ↔ 02 ↔ 04				
(4,85%) REATIVA	02 ↔ 01 ↔ 03 ↔ 04 ↔ 05				

Fonte: Pesquisa de campo (2010)

O delineamento do quadro em questão demonstra que o vínculo estabelecido entre cada posição estratégica é determinado por um conjunto de competências específicas que concorrem para passo e alcance dos objetivos empresariais. Quando uma organização utiliza a sintonia entre essas variáveis, as manobras empresariais estabelecidas são direcionadas pelas medidas administrativas necessárias para lidar com eventos possíveis encontrados no mercado competitivo. No cotidiano das empresas que adotam condutas amadoras, ou seja, sem percepção das nuances mercadológicas, quase sempre não se atenta para as competências que conduzem à conquista de novos espaços e resultados satisfatórios ao crescimento organizacional.

No contexto desse objeto de estudo há essa forma de proceder; o próprio resultado analisado identifica essa prática, através da relação definida entre as variáveis, ao enfrentar a Empresa X os seus eventos concorrenciais. Ao adotarem suas estratégias e tipos de competências, as empresas devem apresentar uma consonância favorável à desenvoltura de

uma produção, pois os resultados oriundos dessa relação proporcionarão efeitos que asseguram uma atuação promissora para a organização. Os tipos de competências identificados pela Empresa X são reconhecidos como estímulos positivos para quaisquer medidas que possam ser efetivadas, mas a forma como essas medidas são conduzidas enquanto habilidades ainda se encontram sem direcionamento, principalmente quanto à importância das contribuições que possam fortalecê-la mediante os seguintes aspectos: sinergia nas etapas produtivas, criação de uma geração de novos conhecimentos, atitudes cooperativas e outros. Já em relação às estratégias adotadas, os resultados que são apresentados não se alicerçam sobre passos criteriosos de verificação em relação às necessidades e transformações apresentadas pelo ambiente externo.

Uma postura empresarial que consegue perceber o intercâmbio necessário entre interno e externo consequentemente alcança uma percepção de enfrentar barreiras que podem ser propagadas mediante variações de um mercado competitivo. Com a atenção voltada para esse ponto, é provável uma organização ser direcionada e impulsionada pelas suas capacidades enquanto recursos, que nortearão um projeto de estratégias que concorrem para o atingimento das metas.

Com esse esboço significativo das variáveis dessa pesquisa, observa-se que os resultados constatarem um contexto incomum em comparação àquelas empresas que definem uma sintonia nas ações administrativas de forma diferenciada e, consequentemente, criando abertura na incrementação de passos que contribuem com resultados satisfatórios ao seu funcionamento. No decorrer desse estudo foi detalhado um arsenal de fundamentos relevantes a esse respeito, e, em síntese, o argumento é que, para uma empresa alcançar o sucesso nas suas ações, necessita empregar as seguintes estratégias: prospectora, analítica, defensora e reativa. Concomitantemente é fundamental o arranjo das competências em consonância com cada posição estratégica. Então, frente a essa nova abordagem, os tipos de competências que mais contribuem para a definição e viabilização das estratégias dessa empresa se apresentam na sequência abaixo:

- Prospectora ◀...▶ Competências (sociais, sobre organizações, em processos, técnicas e serviços).
- Analíticas ◀...▶ Competências (sociais, técnicas, sobre organizações, em processos e serviços).
- Defensora ◀...▶ Competência (sociais, técnicas, em processos, sobre organizações e serviços).

- Reativas ◀...▶ Competências (sociais, serviços, técnicas, sobre organizações e em processos).

Dentro desse universo de significados que envolvem determinadas ligações, é importante mencionar a fonte dessa análise, a qual nasceu gradativamente das inferências abordadas pelas várias formas de pensar na construção desse trabalho.

A partir dessa nova configuração das posições estratégicas e dos respectivos tipos de competências, é possível realizar um paralelo entre o resultado anterior e o dessa nova concepção. Para tornar compreensível essa comparação, cabe apreciar os resultados das posições estratégicas, como meio de fornecer abertura para uma compreensão e razão de a empresa não ser bem sucedida em alguns aspectos que são apresentados quando pretende traçar os seus caminhos.

As empresas, quando assumem posições estratégicas diversas, se encontram no processo de adaptação às mudanças e incertezas desafiadoras que emergem de um mercado em constantes transformações. No caso da Empresa X, a situação também não é diferente; ela reage ao ambiente com os mecanismos que possui muitas vezes desprovidos de uma consistência que repercute no avanço de conquistas favoráveis ao desenvolvimento organizacional.

Rossetto (2000) explica que as pequenas e médias empresas decidem diante dos eventos externos através de “atitudes experimentais sem planejamento”. Essa forma de tratar advém das especificidades desses tipos de empresas que se direcionam pelas ações amadoras dos seus gestores, que são guiados pelo que eles sentem ou absorveram no decorrer das experiências vividas no âmbito empresarial. Essa posição não retira a condição da importância do empirismo das atitudes de uma organização, mas diante dessa prática de definição estratégica desses modelos de empresas, os estudos direcionados não esclarecem com certa profundidade as medidas estratégicas. Além desses pontos de reflexões apresentadas, há outro que é definido pelo grau de complexidade que as mudanças externas proporcionam a essas empresas, que procuram sobreviver às disputas do mercado.

Com base nessas premissas abordadas a respeito das estratégias, é fundamental também enfatizar e direcionar o valor da representatividade das competências enquanto atributos necessários aos colaboradores na contribuição e efetivação do funcionamento de suas ações corporativas. Um comentário explicativo explana a importância das seguintes competências:

- As **competências em processos**, na busca de aprimorarem os processos internos, proporcionam um investimento em conhecimentos técnicos, como meio de direcionar um sistema de produção com resultados satisfatórios.
- As **competências técnicas**, no intuito de unirem os objetivos de desempenho definidos pelos atos técnicos dos seus colaboradores, contribuem para o despertar de atitudes responsáveis pelo exercício de atividades funcionais. Para que essa dinâmica ocorra entre a performance técnica e o conhecimento de habilidades para o exercício laboral, tem-se considerar as ligações pertinentes entre contexto/ desempenho e desempenho/ contexto.
- As **competências sobre organizações** emergem da importância que se firma da ligação entre colaboradores e empresa, buscando dinamizar atos cooperativos que favoreçam os objetivos organizacionais. Determinados aspectos são nesse caso relevantes: o reconhecimento do trabalho autônomo em equipe e rede, e o poder de autoorganização não unicamente como prática do espaço de trabalho, mas também de outros planos (parâmetros, princípios e estruturação dos fluxos de produção) que constituem uma organização.
- As **competências de serviços** direcionam atenção para as mudanças internas relacionadas às ocupações funcionais, e propõem aos seus colaboradores o desenvolvimento da capacidade de avaliar os atos profissionais, como contribuição para qualificação de uma produção com resultados satisfatórios aos clientes. Para que a ação profissional demonstre seus efeitos, é fundamental considerar a importância da atenção, respeito e generosidade, conhecimento e compreensão dos eventos ligados aos serviços e ao modo de vida dos clientes através de uma responsabilidade e iniciativa profissional.
- As **competências sociais** através das atitudes (autonomia, tomada de responsabilidade e comunicação) sociais favorecem um alicerce para a formação das demais competências, além de despertarem novas competências profissionais. Essas formas de atitudes provêm da integração do homem com o meio, num leque de possibilidades que definem suas relações no seio da estrutura organizacional.

Essas especificidades inerentes a cada uma dessas competências ajudam as empresas a melhor conduzir os colaboradores no exercício das atividades, não os limitando, principalmente diante das possibilidades de ampliar potencialidades quando se lançam no ato de elaborar estrategicamente seus planos empresariais. Essa condição de afirmação discutida

ao longo de todo um corpo teórico, através dos fundamentos que alicerçaram a discussão, esclarece e contribui para o alcance do objetivo geral desse trabalho.

Desta maneira, com a posse de uma análise da estruturação desse objeto de estudo, no que concerne à forma como se conduz estrategicamente e se utilizam suas competências, as inferências levantadas pela literatura colaboraram com um suporte de argumentos relevantes para a identificação dos tipos de competências que contribuíram para a definição e viabilização das estratégias empresariais no setor de varejo de automóvel. Além de proporcionar abertura de reflexões sobre uma conduta administrativa em diversos aspectos (flexibilidade, descentralização de algumas medidas, formas de investimentos, reestruturação dos processos internos, importância e direcionamento dos talentos humanos e outros), o estudo possibilitou uma avaliação “in loco” das posições estratégias e tipos de competências adotadas.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

As empresas frente a um mercado em constantes transformações não atentam para a importância da relação entre as capacidades humanas e o ato de gerir os seus planos estrategicamente. Essa nova concepção que nasce timidamente no seio das organizações desperta uma nova proposta, principalmente diante dos modelos administrativos que pretendem alcançar sucesso visualizando um direcionamento de recursos que quantifiquem uma ação produtiva na busca de resultados.

Diante desse enfoque, há uma relação necessária verificada entre duas variáveis que foram aprofundadas no desenrolar desse estudo, corroborando a importância de uma ligação e aplicabilidade que proporciona direção à prática administrativa em lidar com circunstâncias apresentadas por um mercado competitivo. Partindo desse princípio, essas duas variáveis são consideradas o ponto básico da problemática dessa investigação, levantando questionamentos sobre quais os tipos de competências organizacionais que mais contribuem para definição e viabilização das estratégias empresariais no setor de varejo de automóvel.

Com uma base de fundamentação que proporcionou exame em volta dessas variáveis, foi possível observar um alicerce de conceitos, modelos, tipologias com graus de importâncias e contribuições em relação a esses termos ao surtirem efeitos que desencadeiam um processo de interação. Na prática, o exercício prático desse intercâmbio no cotidiano das organizações é efetivado de forma amadora ou experimental, com a atenção focada na rotina das atividades gerenciais. Com essa percepção, a pesquisa direcionou uma atenção que tem como objetivo conhecer e pontuar esse vínculo entre as posições estratégicas e tipos de competências empregados.

Os informes teóricos que fornecem alicerce na discussão das variáveis dessa pesquisa forneceram subsídios explicativos (Poter, as idéias de Safari e outros) que favorecem uma conduta estratégica dinâmica, sensível às nuances do externo e dotada de possibilidades de alcançar resultados organizacionais. A realidade administrativa da Empresa X propaga uma dinâmica estratégica (defensora, prospectora, analítica e reativa) diferentemente das inferências dessa pesquisa quando aborda o seguinte argumento: “As empresas para serem bem sucedidas precisam planejar seus passos de maneira prospectora, analítica, defensora e reativa”. Com enfoque distinto do contexto abordado pelo presente estudo, as organizações com um direcionamento planejado das suas estratégias podem inovar e apresentar resultados satisfatórios, atentando para as necessidades do mercado,

para a valorização dos recursos internos disponíveis, para criação e garantia de manobras estratégicas necessárias a uma organização que luta por alcançar objetivos.

Essa sintonia entre interno e externo se torna uma via dupla (conhecimento/desenvolvimento) de trocas de informações e maturação no decorrer das conquistas permissivas das empresas que arriscam enfrentar e acompanhar as oscilações constantes em um mercado. Com a visualização desse dinamismo, é possível identificar a relevância das capacidades inerentes à organização, acompanhar transformações sofridas por um mercado com manobras que envolvem situações diversas: grau de competitividade entre concorrentes, necessidade de caracterização de consumidores, ajustes dos processos de produção, qualificação dos trabalhadores e outros.

Numa organização não há unicamente os traçados dos planos estratégicos; há também uma força de trabalho impulsionada pela ação de atores que encaminham o seu desenvolvimento e funcionamento corporativo. Mas, para que as empresas se encaminhem sobre essa visão, elas precisam despertar para tipos de competências existentes entre colaboradores ao longo da realização das atividades que promovem um processo de aprendizagem que se instala perante atitudes cooperativas. As competências enquanto recursos internos são considerados um ingresso para aquelas empresas que pretendem empreender, inovar e enfrentar um mercado competitivo.

Posteriormente a essa exposição significativa dos efeitos das relações que se estabelecem entre as variáveis, foi possível verificar a dissonância atual, principalmente quando a Empresa X não se permite através das medidas administrativas observarem além das necessidades mercadológicas, enfatizando assim a importância de uma gestão que valorize a construção de planos estratégicos em conformidade com as capacidades humanas inerentes à organização. Essa prática se observa em diversas circunstâncias operacionais num sistema de produção de serviços. As unidades que compunham a estrutura organizacional da empresa em foco delineiam e apresentam a discrepância existente entre os dois termos. As circunstâncias que demarcam essa realidade são identificadas sob diversos ângulos de funcionamento organizacional. Merecem destaque alguns: índices de insatisfação dos clientes com falta de padronização dos serviços mecânicos, comunicação falha pela ausência de ajustes dos processos internos, cultura de cooperação muito voltada para produção em massa sem controle da qualidade, talentos humanos desvalorizados em suas habilidades, poder centralizado de uma gerência geral que visa somente ao retorno quantitativo, treinamentos falhos e sem acompanhamento posterior do processo de aprendizagem através de uma prática funcional e outros.

De posse dessas informações, e de acordo com as análises dos resultados que contribuíram para verificação dessa relação, foi apresentada à Empresa X uma reorganização de tipos de competências que concorressem para nova configuração estratégica. Na busca de contribuir com ajustes das lacunas entre esses dois termos, e consequentemente alcançar o objetivo geral desse estudo, a exposição desses tipos de competências (sociais, sobre as organizações, técnicas, serviços e em processos) favorece a definição, viabilização das posições estratégicas (prospectora, analítica, defensora e reativa) que tem como suporte a atuação dessas capacidades inerentes aos colaboradores. Com essa estruturação entre tipos de competências e definição estratégica, a organização poderá desenvolver habilidades que favoreçam as escolhas estratégicas apropriadas e que gerem resultados capazes de ampliar as formas de administrar e empreender dessa organização.

Com esse novo quadro, são variados os impasses: competências que não conseguem ser empregadas e geram algumas circunstâncias que desfavorecem o funcionamento interno; o desempenho não avaliado pela ação conjunta de fatores, mas sim pelo que é produzido no intervalo de tempo avaliado pela alta gerência, segundo a qual o colaborador possa suportar a quantidade solicitada para uma produção; a falta de sinergia entre as unidades funcionais onde os processos internos são descontínuos e propensos à formação de consequências ocasionadoras de uma confusão nas informações; competição interna por ocupações; mecanismos de aplicação de recrutamento humano não apropriado à identificação de perfil profissional; ausência de uma ideia não cooperativa, poder e outros; e uma prática social que se faz presente pelo perfil e desenvolvimento das ações dos colaboradores quando buscam resoluções para as circunstâncias, procurando construir sintonia com as unidades de trabalho, sem melhoria das relações na organização. Tais problemas identificados são gerados pela ausência de medidas administrativas que não conseguem visualizar e se adaptar as manobras do ambiente externo, e nem tão pouco reconhecem um corpo de potencialidades de força motriz que facilita as escolhas dos passos que garantem o desenvolvimento organizacional.

Desta maneira, a identificação dos tipos de competências que mais favoreceram a formulação dos caminhos estratégicos partiu da direção de análise dos resultados de ambos os termos maturados inicialmente na identificação das posições estratégias e tipos de competências adotados pela Empresa X. Posteriormente, no segundo momento, foi desenvolvida uma avaliação que possibilitou a verificação dos níveis de relações entre os dois termos, resultando que as competências sociais, competências sobre organizações, competências técnicas, competências de serviços e as competências em processos são as que

mais contribuem para a definição e viabilização das estratégias (prospectora, analítica, defensora e reativa) da Empresa X.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Araújo. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o Processo de Gestão de Competências em Organizações no Brasil**. Universidade de Brasília – UNB, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, Curso de Mestrado em Gestão Social e do Trabalho - GST, 2007.

ALMEIDA, Paulo Cesar de. A evolução e estratégias do setor varejista no Brasil...

ANSOFF H. Igor. Administração Estratégica. São Paulo: 1990.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. São Paulo: 1977.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som (um manual prático). 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

CARLETTTO, Balduir; FRANCISCO, Antonio Carlos Dr.; KOVALESKI, João Luiz Dr. . Competências Essenciais: Contribuições para o Aumento da Competitividade. ABEPRO – 25, ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, p. 01-08, 2005.

CEARÁ (ESTADO) Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE). GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ.SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO (SEPLAN).BOLETIM DO COMÉRCIO VAREJISTA DO CEARÁ 1o Trimestre / 2010. Fortaleza – Ceará.Junho -2010

COMÉRCIO VAREJISTA. Disponível em:<www.fsindical.org.br/downloads/dieese/comercio_varejista_maio2010.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2008.

COSTA, Maria Amália Silva. **Administração Estratégica e Gestão de Pessoas por Competências: O Caso Policarbonatos**. Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2003.

CRESCITELLI, Edson; GUIMARÃES, César Terence; MILANI, Gabriela Fernandez. Marketing de relacionamento aplicado ao varejo: uma proposta de programa de fidelização **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n.1, jan/abril, 2006.

CRUBELLATE, João Marcelo. PASCUCCI, Lucilaine. GRAVE, Paulo Sérgio. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **Rev.adm. empres.** v. 48, n.4, São Paulo oct/dec. 2008.

FENABRAVE. Vendas de veículos no varejo crescem 24,10%. Disponível em:<[WWW, fenabreve. Org.br/ notícias](http://WWW.fenabreve.Org.br/noticias)>. Acesso em: 17 nov. 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Alinhando Estratégia e competência. Revista de administração de empresas, v.44, n.1, p. 44-55, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias Empresarias e Formação de Competências**. Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIMENEZ, Fernando A. P.; PELISSON, Cleufe.; KRÜGER, Eugênio G. S.; HAYASHI JUNIOR, Paulo. Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. **RAC**, v. 3, n. 2, p. 53-74, maio/ago. 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/home>>. Acesso em: 07 jul. 2008.

MELLO, Carla Virmond. **Os Tipos Psicológicos e as Competências nos Novos Modelos de Gestão**. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978. 274 p.

MINTZERBG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZERBG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHALO, Sumantra. O processo da estratégia (conceitos, contextos e casos selecionados). 4. ed. São Paulo: Artemed, 2006.

OLIVEIRA, Marcos Macri. Ciclo de Vida das organizações: O estágio atual e os Tipos de Estratégias Utilizadas pelas Micro e Pequenas Empresas do Setor Comercial de Tecnologia da Informação da Cidade de João Pessoa-PB. Universidade Federal da Paraíba, Centro de Tecnologia, programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2008.

PENROSE Edith. **A Teoria do Crescimento da Firma**. São Paulo: Unicamp, 2006

PORTER, Michael E. **Competição- Estratégias competitivas essenciais**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RODRIGUES, Marco Aurélio. **Gestão de Competências em Organizações: Diferencial Produtivo ou Retórica Gerencial?** Um Estudo de Caso em Empresa de Manufatura Contratada. Universidade Federal de Minas Gerais, Departamento de Engenharia de Produção Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

ROSSETTO, Carlos Ricardo. **O Comportamento Estratégico Segundo a Teoria de Miles E Snow**: Um Estudo Multicaso em Três Empresas Familiares na Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações. Universidade de Passo Fundo, 2000.

SANTOS, Welinton dos. o comércio varejista em 2010. Disponível em:<www.conceitofrankiavirtual.com.br>. Acesso em: 29 jan. 2010.

SCOLA, Roberto. **Competências Organizacionais Alinhadas à Estratégia e aos Processos Empresariais**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2003.

SILVA, Lucimeiry Bastista . **Aprendizagem gerencial em organizações não governamentais no nordeste brasileiro**. Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado em Administração, 2009.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VOLBERDA, Henk W. Crise em estratégia: fragmentação, interação e síntese. **Revista de administração de empresas**, 2004.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de administração de empresas**, 2004.

WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica. **Revista de administração de empresas**, 2004.

ZARAFIAN, Philippe. **Objetivo competência**. por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A- ROTEIRO DA ENTREVISTA RELACIONADA ÀS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS

BASEADO NA FORMA COMO O (A) SENHOR (A) E SUA EMPRESA DIRECIONA SUAS COMPETÊNCIAS, assinale com um X uma das numerações (1- discordo totalmente\ 2- discordo parcialmente\ 3- neutro ou indeciso\ 4- concordo parcialmente\ 5- concordo totalmente) que mais correspondem à análise feita das afirmações abaixo. Caso seja necessário, utilize o espaço para realizar comentários.

Competências de Processos

1)A empresa costuma adquirir e utilizar novas tecnologias de informação?

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

2)A organização repassa a responsabilidade dos colaboradores sobre os processos internos amplos e integrados.

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

3)O domínio do fluxo de produção em uma linha inteira de serviços demonstra o conhecimento de seu desenvolvimento.

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

Competências Técnicas

1)Na produção de serviços existe uma integração dos objetivos de desempenhos e as capacidades técnicas dos funcionários.

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

2)As etapas de produção de serviços descrevem uma organização em funcionamento.

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

3) Uma postura ativa no que se refere à relação desempenho e contexto, aparenta atitudes de integração dos colaboradores?

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

Competências sobre as Organizações

1) Nas unidades de serviços é possível uma prática de trabalhos autônomos em equipe e rede?

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

2) A capacidade de os funcionários de se auto-organizarem favorece o resultado do funcionamento interno e da relação com o meio ambiente.

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

3)O conhecimento das medidas e dos princípios de funcionamento da organização, os funcionários aplicam no desempenho de sua função de trabalho?

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

4)A capacidade de organizar os fluxos de produção é uma maneira de estabelecer e realizar as etapas do serviço empresarial?

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

Competências de Serviço

1) A empresa, ao saber e prever os impactos de suas ações, desperta para o tipo de consumidor e o modo de oferecer o serviço?

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

2) Proceder com os outros através de uma atenção, respeito e generosidade é uma forma de construir relacionamentos entre as pessoas?

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

3) Conhecer e compreender os problemas ligados à utilização dos serviços e ao modo de vida dos clientes é caminho de observar detalhes a respeito dos serviços e tipos de clientes?

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

4) A responsabilidade e iniciativa profissional se apresentam no desempenho de uma função?

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

Competências Sociais

1)A autonomia é uma condição de relações entre as pessoas de um grupo?

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

2)A responsabilidade é verificada numa coletividade ou grupo de pessoas?

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

3)A comunicação entre as pessoas acontece quando se necessita transmitir informações?

1 2 3 4 5

Comentários Adicionais

ANEXO B - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO À APLICAÇÃO DA TIPOLOGIA ESTRATÉGICA

Em cada uma das questões abaixo, assinale APENAS a alternativa que melhor descreve **A FORMA COMO(A) SENHOR(A) E SUA EMPRESA ATUAM.** Caso seja necessário, utilize o espaço em aberto para realizar comentários.

Domínio de Produtos e Mercados

Para alcançar ou defender uma posição no mercado, qual a posição que a empresa adota em relação aos produtos e mercados com os quais trabalha?

()	A empresa prefere trabalhar com um foco estreito e estável de produtos e mercados.
()	A empresa amplia continuamente a quantidade de produtos e mercados com os quais trabalha.
()	A empresa trabalha com um foco estreito de produtos e mercados, adicionando cuidadosamente produtos ou serviços que obtiveram sucesso em outras empresas.
()	A empresa prefere não manter um grupo regular de produtos e mercados, trabalhando transitoriamente com o que dá certo.

Comentários Adicionais:

Postura de Sucesso

Quando o mercado impõe a necessidade de novas abordagens de trabalho, qual a postura da empresa em relação à implementação de mudanças?

()	A empresa realiza mudanças concentrando-se nos produtos com os quais trabalha, procurando melhorar a qualidade e reduzir os preços destes.
()	A empresa implementa mudanças constantes, buscando ativamente novos produtos e serviços, valorizando o pioneirismo das iniciativas.
()	A empresa procura mudanças à medida que analisa seus concorrentes e opta por

	oferecer os mesmos produtos que eles.
()	A empresa somente procura mudanças quando é ameaçada pelos concorrentes e se percebe que houve perda de clientes.

Comentários Adicionais:

Monitoramento Ambiental

Qual a postura que a empresa adota ao monitorar as mudanças e tendências do mercado?

()	A empresa acompanha todas as alterações ocorridas no mercado e procura manter um domínio com seus produtos e serviços, acompanhado de um forte monitoramento ambiental.
()	A empresa usa sua análise para descoberta de necessidades de clientes ou de mercados, procurando adotar uma postura agressiva para o atendimento das oportunidades identificadas.
()	A empresa analisa a concorrência de forma ampla, procurando oferecer produtos semelhantes ou iguais aos que foram lançados com sucesso pelos concorrentes.
()	O ambiente é analisado de forma esporádica e em assuntos específicos, mas não de forma sistematizada. Espera-se pelas ações da concorrência para realizar definições sobre produtos.

Comentários Adicionais:

Crescimento

Com a finalidade de aumentar a participação no mercado, quais as práticas desenvolvidas pela empresa?

()	A empresa procura atuar cuidadosamente através do crescimento das vendas para os atuais consumidores, reduzindo preços e/ ou aumentando propaganda, qualidade e produtividade.
()	A empresa procura atuar em produtos e mercados diferentes dos atuais, de forma a diversificar seus negócios.
()	A empresa procura penetrar no mercado de forma segura e cuidadosa através do desenvolvimento de novos produtos e mercados, utilizando-se de informações confiáveis.
()	A empresa procura alterar seus produtos e mercados de forma rápida para reagir às investidas dos concorrentes, quase sempre fazendo isto às pressas.

Comentários Adicionais:

Coalizão (aliança) Dominante

Quando são necessárias soluções, seja para resolver problemas ou melhorar aspectos organizacionais específicos, em quais áreas da empresa concentram-se tais soluções?

()	As soluções concentram-se em ações de finanças e produção.
()	As soluções concentram-se em ações de marketing, vendas ou pesquisa e desenvolvimento.
()	As soluções concentram-se em ações de planejamento.
()	As soluções surgem da participação de pessoas hábeis na solução de problemas, independente da área de atuação.

Comentários Adicionais:

Planejamento

De que forma a empresa observa o mercado e se planeja para enfrentá-lo?

()	A empresa costuma optar por uma avaliação interna para determinar seus objetivos, utilizando instrumentos rígidos de controle.
()	A empresa costuma optar por uma avaliação externa na busca de problemas e oportunidades, utilizando, para tal finalidade, programas de atuação.
()	A empresa costuma optar por uma avaliação de si mesma de forma abrangente e com planejamento de mudanças incrementais, ou seja, de melhoria contínua dos seus pontos fortes.
()	Ao realizar planejamentos, estes normalmente são focados nas situações de crise e não são articulados de forma a utilizar um método pré-definido.

Comentários Adicionais:

Estrutura

Com a finalidade de alcançar seus objetivos, qual a estrutura organizacional utilizada pela empresa?

()	É uma estrutura funcional, com setores de compra, venda, produção e finanças, com autoridade centrada nas mãos dos chefes desses setores.
()	É uma estrutura voltada para produtos e/ ou mercados, na qual a empresa dispõe de profissionais com habilidades para compreender cada um dos produtos e mercados da empresa.
()	É uma estrutura formada por assessores que são coordenadores de projetos e possuem capacidade de liderança, permitindo também a existência de uma estrutura por funções.
()	É uma estrutura com autoridade formal rígida, ao mesmo tempo optando por um desenho operacional flexível.

Comentários Adicionais:

Controle**Quais os procedimentos utilizados pela empresa para avaliar seu desempenho?**

()	O controle acontece por meio de poder decisório centralizado, usando-se controles formais, através de relatórios escritos com aspectos financeiros.
()	São utilizados controles de desempenho de produtos em termos de volumes de vendas.
()	São utilizados controles financeiros e de desempenho de produtos, analisando riscos cuidadosamente por meio de cálculos, assim como, a contribuição sobre vendas.
()	Controles são utilizados apenas como uma forma de evitar e/ ou resolver problemas remanescentes.

Comentários Adicionais:

Objetivo Tecnológico**Ao fazer investimentos, como equipamentos, por exemplo, a empresa prefere adotar critérios de que natureza?**

()	Prioritariamente, a empresa utiliza para a escolha os critérios de eficiência e custos.
()	Prioritariamente, a empresa utiliza para a escolha os critérios de flexibilidade e inovação.
()	Prioritariamente, a empresa utiliza para a escolha a capacidade de desse investimento ser utilizado em conjunto com equipamentos antigos.
()	Prioritariamente, a empresa utiliza para a escolha a capacidade que esse investimento possibilita de desenvolver e concluir projetos.

Comentários Adicionais:

Amplitude Tecnológica**Como podem ser caracterizadas as principais tecnologias utilizadas pela empresa?**

()	Em linhas gerais, são tecnologias de uso único, adequadas aos produtos atuais da empresa e que podem ser melhorados.
()	Em linhas gerais, são tecnologias de uso múltiplo, com utilidade para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.
()	Em linhas gerais, são tecnologias que podem se interrelacionar com outras.
()	Em linhas gerais, são tecnologias com aplicações mutáveis e que proporcionam fluidez.

Comentários Adicionais:

Anteparos Tecnológicos**Como a empresa procura gerenciar o seu suporte tecnológico?**

()	Através de programas de manutenção e padronização.
()	Baseada nas habilidades do pessoal técnico e sua diversidade.
()	Melhorando constantemente e obtendo sinergia.
()	Fundamentada em habilidades para experimentar e improvisar soluções.

Comentários Adicionais:
