

Competências Organizacionais e Suas Interações como Fator de Inovação: Estudo de Caso em uma Empresa de Varejo

Jose Beker
beker@wb.com.br
UNESA

REGINA RIANELLI DE BRITO
universidade.rj
UNESA

Resumo: O objetivo deste artigo é discorrer sobre as competências organizacionais, estratégias e gestão por processos e demonstrar a integração com o Planejamento Estratégico. Realizou-se uma revisão bibliográfica sobre as competências organizacionais, a importância da gestão por processos e a aprendizagem organizacional. Por meio da análise de um estudo de caso, buscou-se estudar um instrumento de crescimento empresarial e elaborar uma metodologia para identificar e capturar as competências de uma empresa, em específico. O instrumento de crescimento empresarial é fundamentado no alinhamento de três conceitos administrativos: competência organizacional, estratégia empresarial e processos internos. Para isso, foram colocados os significados de cada conceito separadamente e, posteriormente, o alinhamento entre eles. Esta relação possibilitou a criação de uma valiosa cadeia de valor, integrando todas as atividades empresariais, formando um único mapa. No estudo de caso apresentado, identificou-se que Orientação de Equipe e Gestão dos Relacionamentos são competências básicas e responsáveis pela vantagem competitiva que a Empresa analisada possui atualmente. A manutenção dessas competências fornecerá bases ainda mais valiosas para o sucesso. Os gerentes devem continuar a investir nelas, a fim de obter máximo aproveitamento das oportunidades que elas proporcionam. Pode-se concluir que apenas o conhecimento destas não é suficiente para garantir uma vantagem sustentável no presente e futuro. Assim, ao mesmo tempo, a Organização deve desenvolver as competências de Pensamento Estratégico e Inovação, tornando-se imperativo que a Empresa de Varejo comece a ver-se como um portfólio de competências e descobrir possibilidades

inteiramente novas para a ampliação do negócio.

Palavras Chave: Estratégias - organizacionais - Gestão por Processos - Aprendizagem Organizacional - Organizacional



1. INTRODUÇÃO

Os processos de trabalho que caracterizam as organizações modernas no cenário de negócios estão em grandes e constantes transformações. Este é formado por novas e melhores tecnologias, consumidores mais inteligentes e exigentes, concorrentes mais experientes e avanço em novos mercados geográficos. Isso tudo proporciona rápidas e significativas mudanças na economia. Porém, isso não deve ser motivo para os gestores empresariais utilizarem a estratégia de tentativa e erro. É preciso buscar ferramentas que possam proporcionar consistência às ações e as decisões na expectativa de aumentar o lucro.

As mudanças constantes do ambiente, provocadas pelo desafio da globalização dos mercados e somado as novas tecnologias, forçaram as organizações, mais capacitadas, a elaborarem e aperfeiçoarem suas operações, aliando não somente a eficiência, mas também a eficácia e efetividade, no sentido de fazer as coisas certas, da melhor forma possível, de modo que haja satisfação dos clientes com os produtos ou serviços adquiridos.

O desenvolvimento destes fatores exige da organização passar por um processo de autoconhecimento e definição das prioridades do negócio, no sentido de buscar uma posição de destaque no seu mercado de atuação. Essa é uma das melhores formas de conhecer e entender a organização, no cenário atual, além de preparar as bases para o desenvolvimento, fortalecimento e a exploração de futuras oportunidades, através da capacidade de geração de valor aos clientes. Tal ênfase ressalta o importantíssimo foco estratégico a respeito dos valores humanos da empresa e a conseqüente capacidade de estas pessoas gerarem valor aos clientes e ao negócio. O diferencial competitivo, calcado nas pessoas, refere-se, então, às competências individuais que necessitam estar em sintonia com as competências organizacionais para o alcance dos resultados esperados do negócio.

A implantação de um modelo que identifica e captura as competências organizacionais existentes e necessárias, com clareza, pode contribuir muito com o sucesso da empresa na implantação da estratégia organizacional. Bem como, soma-se o modelo de gestão empresarial que contempla o alinhamento das competências organizacionais com os processos internos e a estratégia empresarial, que assim vai determinar as principais atividades que compõem a principal e a mais valorosa cadeia de valor. Desta forma, se terá estudado e construído um modelo de extrema utilidade gerencial, adequado e relevante para o futuro da organização.

Para Al Ries (1996, p. 2) as organizações perdem com o passar do tempo o foco. Elas perdem seu senso de direção, não sabendo para onde estão indo, nem o por que. Com isso sua missão perde o significado. Com isso, torna-se importante estudar o que determina as principais atividades da empresa à luz da estratégia praticada, os processos internos e as competências organizacionais a fim de proporcionar uma estratégia gerencial alinhada. O resultado final do modelo será o estabelecimento de ações convergentes em todas as dimensões da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Green (1999), enquanto os profissionais de Recursos Humanos tipicamente pensam sobre competências em nível individual, estrategistas de negócios tendem a pensar sobre elas em um nível organizacional.

Hamel e Prahalad (1995) reforçam que a transparência de uma empresa na definição de suas competências essenciais e o grau de consenso que ela atribui a essa definição são os testes mais rudimentares de sua capacidade de gerenciar suas competências essenciais. Os autores



citam, ainda, que, embora a maioria dos gerentes tenha alguma noção "do que a empresa faz bem", existe bastante dificuldade em delinear as ligações existentes entre um determinado conjunto de habilidades e a competitividade de produtos finais e serviços. Dessa forma, a primeira tarefa na administração de competências essenciais é fazer um "levantamento" dessas competências.

Seguindo, ainda, a perspectiva de Hamel e Prahalad (1995) sobre a identificação de competências essenciais, têm-se alguns pontos importantes:

- a) os gerentes da empresa devem compartilhar de uma mesma visão sobre quais são as competências essenciais da empresa;
- b) as empresas, normalmente, caem em duas armadilhas ao tentarem identificar as suas competências essenciais: a delegação da tarefa à comunidade técnica da empresa; e a definição incorreta de ativos, infraestrutura e visão ortodoxa das capacidades da empresa centrada nos produtos;
- c) para definir as competências essenciais de uma empresa, deve ser utilizado várias equipes, formadas por profissionais de diversas áreas, função, divisão, geografia e hierarquia. A busca da diversidade de visões garante o surgimento da melhor definição possível;
- d) Os gerentes seniores necessitam participar, ativa e inteiramente, do processo, pois conhece a fluidez das muitas reuniões, discussões, divergências frequentes, orientando ideias inesperadas e entusiasmo em relação a potenciais novas oportunidades.

As Competências organizacionais ganham ênfase em razão da alta competitividade e estão relacionadas às competências que a empresa tem e, portanto, fazem parte de um portfólio de competências. Essas competências envolvem tecnologias, funções, pessoas e processos e principalmente uma gestão capaz de colocar em sintonia todas estas dimensões com o objetivo de formar e manter uma competência organizacional.

Resende (2003, p.60) preconiza que as competências empresariais e organizacionais são àquelas aplicadas às várias formas de organização como também a diversos objetivos e aos diferentes modelos de gestão empresarial, podendo classificá-las em:

- *Core Competencies* ou competências essenciais / principais na gestão empresarial, que estão presentes em todas as áreas da organização.
- Competências de gestão: estas são próprias do nível de gestão.
- Competências gerenciais - são capacitações da competência de gestão.
- Competências requeridas pelo cargo: envolvem as competências gerais e específicas demandadas aos ocupantes dos diferentes cargos da empresa.

Farias (1998) apud Almeida (2002 p.156) define competências organizacionais como a capacidade de organizar o trabalho, estabelecer métodos de planejamento, execução e controle de processos de trabalho, gerenciar seu próprio tempo e espaço de trabalho, eficiência e realização pessoal.

Os Níveis de competências organizacionais segundo Fleury e Fleury (2006):

- Competências Essenciais - estão no nível mais elevado da empresa e que são responsáveis pela sobrevivência da mesma.
- Competências Distintivas - são as que geram vantagem competitiva para a empresa.
- Competências Organizacionais - estão relacionadas às atividades meio e às atividades-fim.



- Competências Individuais - estão relacionadas ao saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para Cury (2003) *apud* Carlleto (2006), pode-se classificar competências como humanas ou profissionais e organizacionais, ressaltando-se que o conjunto de competências profissional, aliado a processos e recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional.

Para Band (1997) *apud* Carlleto (2006) existem dez competências numa organização de alto desempenho:

- As chaves para a criação de valor extraordinário – qualidade, serviço, custo e tempo;
- Redesenhar os processos de negócios;
- A arquitetura da nova organização;
- O ambiente de trabalho com alto envolvimento;
- Parcerias para a prosperidade;
- Transformação através da tecnologia;
- Alinhamento da estratégia;
- A criação da organização que aprende;
- Domínio do gerenciamento de mudanças;
- O novo espírito de liderança.

As empresas existem para prestar serviços a seus públicos diversos, acrescentando valor aos seus clientes e, portanto, gerando valor a seus acionistas. Atender às expectativas de seus públicos, através de produtos e serviços com alta qualidade gerando valor considerável e principalmente reconhecido por este público significa que a empresa possui competência organizacional.

Competências Profissionais: são aquelas necessárias para o desempenho do cargo ou função. No modelo Taylorista, a formação profissional era baseada na preparação técnica, buscando a automatização delimitando e definindo os postos de trabalho. Até o início da década de 1990, a mão-de-obra era sem qualificação ou mal qualificada e os operários desempenhavam tarefas simples e bem delimitadas, sendo que a minoria dos trabalhadores precisava contar com competências profissionais complexas.

De acordo com Zarifian (2004) a superação desse modelo de trabalho demanda uma educação profissional diferenciada centrada na autonomia em relação ao objeto da aprendizagem e do saber, assim como é necessária a superação do enfoque tradicional da formação/educação profissional com base apenas no treinamento e na preparação para a execução de um determinado conjunto de tarefas. A educação profissional requer além do domínio operacional de um determinado fazer, a compreensão global do processo produtivo, com a apreensão do saber tecnológico, a valorização da cultura do trabalho e a mobilização dos valores necessários à tomada de decisões.

A competência profissional segundo o CNE (Conselho Nacional de Educação) *apud* Zarifian (2004, pg. 14) é a capacidade individual do cidadão trabalhador para “articular, mobilizar e colocar em ação valores, habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico”.

O desenvolvimento de competências profissionais deve proporcionar condições de laborabilidade, de forma que o trabalhador possa manter-se em atividade produtiva e geradora de



renda em contextos socioeconômicos cambiantes e instáveis. Traduz-se pela mobilidade entre múltiplas atividades produtivas, imprescindível numa sociedade cada vez mais complexa e dinâmica em suas descobertas e transformações. Não obstante, é necessário advertir que a aquisição de competências profissionais na perspectiva da laborabilidade, embora facilite essa mobilidade, aumentando as oportunidades de trabalho, não pode ser apontada como a solução para o problema do desemprego.

Tampouco a educação profissional e o próprio trabalhador devem ser responsabilizados por esse tema ou questionamento, que depende fundamentalmente do desenvolvimento econômico com adequada melhoria da distribuição de renda.

A vinculação entre educação e trabalho, na perspectiva da laborabilidade, é uma referência fundamental para se entender o conceito de competência como capacidade pessoal de articular os saberes (saber, saber fazer, saber ser e conviver) inerentes a situações concretas de trabalho. O desempenho no trabalho pode ser utilizado para aferir e avaliar competências, entendidas como um saber operativo, dinâmico e flexível, capaz de guiar desempenhos num mundo do trabalho em constante mutação e permanente desenvolvimento.

Para que um trabalho possa ser exercido em condições elevadas, com o objetivo de produzir bens com qualidade superior, a competência profissional é essencial, pois garantirá a solução de problemas e a tomada de decisão no momento certo.

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Lei et al. (2001) enfatizam que as competências essenciais são desenvolvidas com base na aprendizagem organizacional. Segundo os autores o processo de aprendizagem pode ser de propriedade da empresa por acumular seus ativos, habilidades e heurística específicas, transformando-os em novos produtos e processos. Além disso, as competências essenciais, para serem eficazes, devem estar evoluindo e mudando constantemente por meio da aprendizagem organizacional permanente. As competências essenciais não podem permanecer estáticas; apenas as empresas que continuam investindo e melhorando suas competências são capazes de criar novas alternativas de crescimento estratégico. Assim, nosso foco está nas competências essenciais dinâmicas.

A ênfase citada pelos autores Lei et al. (2001) é bastante importante, porque reforça o caráter sinérgico e dinâmico que as competências essenciais têm em relação ao mercado, assim como destaca a relevância do papel da aprendizagem organizacional como peça fundamental neste contexto.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), Hamel e Prahalad (1995), as competências essenciais de uma empresa são resultantes do aprendizado coletivo de uma organização, especialmente sobre como coordenar aptidões de produções diversas e integrar múltiplas correntes de tecnologia. Elas vão muito além da simples harmonização de tecnologias, envolvendo a organização do trabalho e a criação de valor para o cliente, assim como muitos níveis e funções da empresa e estão relacionadas à comunicação e ao comprometimento das pessoas por toda a organização. Elas não estão nos recursos físicos ou humanos, mas naquilo que as mantém unidas, isto é, nos padrões de coordenação, harmonização e aprendizagem próprios da empresa. As competências essenciais não diminuem com o uso, aumentando, no entanto, à medida que são aplicadas ou compartilhadas dentro da organização.

Williamson (1999) fez extensa revisão da literatura existente sobre competências essenciais, e considera que elas estão diretamente vinculadas à coordenação e ao aprendizado organizacional. Para o referido autor, as competências essenciais de uma organização estão baseadas nas habilidades, nos bens e rotinas organizacionais e são avaliadas



em comparação com as rivais, os concorrentes. Elas estão ligadas a uma eficiência dinâmica, na qual o aprendizado e a inovação desempenham um papel muito importante.

Ainda segundo a perspectiva de Lei et al. (2001), através da abordagem baseada em recursos, as competências essenciais, fundamentadas em *insights* de definição e de solução de problemas, podem formar a base da vantagem competitiva específica da empresa. Tanto os *insights* quanto a aprendizagem, podem ser explorados e desenvolvidos pelas empresas para produtos e novos mercados futuros.

Além disso, a imitação da competência essencial de uma empresa pelo concorrente é algo bastante difícil e, frequentemente, requer que a empresa imitadora possua um conjunto similar de investimentos e de aprendizagem "irreversíveis". É por isso que, frequentemente, as competências essenciais são irreversíveis, porque a tecnologia, a aprendizagem e as experiências são específicas nos contextos de seu desenvolvimento e uso na empresa e podem ter pouco ou nenhum valor de mercado para outras empresas Barney" (apud Lei et al., 2001).

Outro aspecto relevante na abordagem da aprendizagem organizacional é o fato de haver uma dependência do histórico e da direção da empresa, de sua aprendizagem e experiência acumulada, sendo que os caminhos podem transformar-se em conhecimento embutido ou tácito que se tornam a base da vantagem competitiva sustentável. Quando embutido no tecido social da empresa, as competências podem fornecer fontes de vantagem competitiva porque dependem de inter-relacionamentos únicos entre pessoas, rotinas e tecnologias que sejam altamente inimitáveis (Lei et al., 2001).

Essa análise acerca do conhecimento tácito é de grande relevância pois, muitas vezes, o diferencial competitivo de uma empresa está fortemente calcado em aspectos intangíveis, ligados a uma forma singular da organização em coordenar recursos e capacidades para gerar um resultado diferenciado a clientes e acionistas. Este conhecimento da forma particular da empresa "fazer as coisas", pode torná-la inimitável ao longo do tempo.

Segundo Prahalad e Hamel (apud Lei et al., 2001), as formas tácitas de conhecimento podem, apenas, ser captadas pela "aprendizagem" ou pelo aprender fazendo mediante arranjos de parceria. Os autores notaram que muitas empresas japonesas complementavam os esforços internos de P&D com *joint venture* que lhes permitiam entender e internalizar o conhecimento tácito e as habilidades de seus parceiros.

Ao se analisar a questão do processo de gestão do conhecimento, tem-se uma importante contribuição de Nonaka e Takeuchi (1997). Os autores partem do pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, permitindo diferentes modos de conversão do conhecimento. São eles: 1º) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, chamado de socialização; 2º) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, denominado externalização; 3º) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, chamado denominação e 4º) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização.

Segundo os autores Fleury e Fleury (2000), uma empresa competitiva precisa administrar o processo de aprendizagem sistêmica, no qual se aprende em cada uma das áreas da atividade empresarial individualmente, e, ao mesmo tempo, repensa-se o conjunto, buscando desempenho cada vez mais eficiente. À medida que as empresas avançam na reorganização de suas atividades-fim, procedem também à reestruturação de seus sistemas administrativos.

A aprendizagem sobre estruturas e sistemas administrativos está cada vez mais associada ao gerenciamento dos fluxos de informação que integram a empresa, horizontalmente, em suas diferentes funções e processos de negócios, e verticalmente desde os processos de formulação de estratégia até a operação (FLEURY e FLEURY, 2001). Segundo os mesmos autores, à medida que as empresas aprendem como organizar seus próprios recursos, podem avaliar as vantagens e



desvantagens de buscar novas relações interempresariais, envolvendo relações horizontais de parceria (alianças, *joint venture*, fusões), ou verticais, representadas pelas cadeias de fornecimento e/ou distribuição, ou seja, as chamadas "cadeias produtivas".

2.3 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL E GESTÃO POR PROCESSOS

Kaplan e Norton (2001, p.103) identificam três processos básicos internos que compõem a cadeia de valor produtiva: (1) processos de gerenciamento do cliente; (2) processos de inovação e; (3) processos operacionais.

Os processos de gerenciamento do cliente significam processos empresariais voltados a atender o que clientes específicos desejam. Os processos devem especializar-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes, em função da sua proximidade com eles. Como exemplo, temos: desenvolvimento de soluções, gestão do relacionamento e serviço de assessoria. A essência deste processo de gerenciamento dos clientes é manter a proximidade da empresa com o mercado.

Os processos internos de inovação devem criar constantemente novos conceitos de produtos para clientes ou segmentos de mercados. O sucesso e a competitividade da empresa dependem de inovações constantes e, até mesmo, inovações radicais, inovações que mudam o conceito do produto. A renovação empresarial é vista em termos de garantir um fluxo contínuo de novos produtos e serviços. As funções de operações devem ter alta flexibilidade, para gerar mais vantagem competitiva. A essência deste processo é a contínua introdução de novos produtos e serviços no mercado.

Já o processo operacional enfatiza indicadores de custo e qualidade. Inclui todo o ciclo logístico: projeto, suprimento, produção, distribuição e serviços. A essência do processo operacional busca produzir com baixo custo e manter altos padrões de qualidade.

Para Michael Porter (1999, p.47) tanto a eficácia operacional quanto a estratégia são essenciais para o desempenho superior de todas as empresas. Contudo, uma e outra atuam de formas diferentes. Uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença que possa preservar. Ela precisa proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável, a um custo mais baixo, ou ambos. O fornecimento de maior valor permite à empresa cobrar preços mais elevados. A maior eficiência resulta em custos mais baixos. A eficácia operacional significa o desempenho de atividades melhor do que os concorrentes. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a qualquer prática pelas quais a empresa utiliza melhor o insumo.

Programas do tipo qualidade total, *empowerment*, *bechmarking*, terceirização, reengenharia, por exemplos, produzem melhorias da eficácia operacional. São feitos para eliminar as ineficiências, aumentar a satisfação dos clientes e melhorar a produtividade. O constante aprimoramento da eficácia operacional é imprescindível para a consecução da rentabilidade superior. Porém, em geral, não é o bastante.

Com base apenas na eficácia operacional, poucas empresas competem com êxito durante períodos mais prolongados, enfrentando dificuldades cada vez maiores em manter-se à frente dos rivais. A causa mais óbvia desta situação é a rápida proliferação de melhores práticas. Os concorrentes conseguem imitar com rapidez as técnicas gerenciais, as novas tecnologias, as melhorias nos insumos e as formas superiores de atender às necessidades dos clientes. Eficácia operacional também se refere à utilização de todos os insumos de uma atividade – mão-de-obra, capital, matérias-primas, energia – para gerar produto de maneira mais eficiente.

As escolhas de posicionamento determinam não apenas as atividades a serem desempenhadas pela empresa, mas também a forma como elas se relacionam umas com as



outras. Enquanto a eficácia operacional diz respeito a atingir a excelência em atividades individuais, ou funções, a estratégia trata da combinação de atividades. Numa boa estratégia, as atividades se complementam de forma a gerar um efetivo valor econômico. O sucesso de uma estratégia depende do bom desempenho de muitas atividades e não apenas de umas poucas, e da interação entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima.

Assim, a compatibilidade estratégica entre muitas atividades é fundamental. Para o concorrente, é mais difícil imitar um grupo de atividades entrelaçadas do que apenas copiar certa característica na prestação de serviços ou de um determinado produto.

As posições erguidas sobre sistemas de atividades são muito mais sustentáveis do que as que se erguem sobre atividades individuais. Quanto mais o posicionamento da empresa se alicerçar em sistemas de atividades, que apresentam compatibilidade, mais sustentável será a vantagem. O concorrente que procura imitar um sistema de atividades consegue poucos resultados com a simples imitação de apenas algumas atividades se não for capaz de imitar o todo. O desempenho não melhora, ao contrário, às vezes até decai.

Para Kaplan e Norton (1997) a cadeia de valor deve iniciar com o processo de inovação, no qual são identificadas as necessidades atuais e futuras dos clientes e são desenvolvidas novas soluções para essas necessidades; os processos de operações entregam os produtos e prestam serviços aos clientes existentes e, por fim, os processos de pós-vendas complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Por outro lado, na visão de processos, as atividades empresariais não são vistas somente como funções, departamentos ou produtos, mas sim como processos, nos quais a ênfase está na maneira como o trabalho é feito na organização.

Para Davenport (1994) “processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação”.

Segundo Hammer (1998), uma organização orientada para processos tem neles o centro das atenções, diferente das organizações tradicionais, nas quais os processos são ignorados. As organizações tradicionais se baseiam no seguinte princípio: - funcionários, foco restrito e a visão geral cabendo exclusivamente aos gerentes. Nas organizações voltadas para processos, todos têm visão ampla com papéis maiores, trabalhando em espírito de equipe, com propósitos de alcançar determinados resultados e objetivos definidos pelo cliente. “As pessoas têm que cumprir tarefas, mas pensar a respeito de processos”.

A gestão por processos organizacionais difere da tradicional gestão por funções, devido aos seguintes motivos: ela emprega objetos externos, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo e a informação segue diretamente para onde é necessária sem o filtro da hierarquia (STEWART, 1992).

“Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor” (DAVENPORT, 1994, p.7).

Para Belmiro e Reche (2003), o principal motivo para a adoção da gestão orientada por processos está fundamentado na crescente necessidade das organizações alcançarem maiores índices de desempenho e eficiência por meio de ganhos em rapidez e flexibilidade. “Espera-se que o foco no resultado viabilize melhorias contínuas nos processos internos e que uma reorientação na forma de gestão propicie uma cultura voltada para a eliminação de gargalos e redundâncias e para o questionamento contínuo da forma de se trabalhar”.



Para Ubeda (2003) essa reorientação na forma de gestão resulta na transformação da estrutura organizacional das empresas, forçando-as a realinharem seus processos, suas competências e seus sistemas de informação, direcionadas para seus objetivos estratégicos. “Evidencia-se o achatamento da hierarquia e a eliminação dos cargos, diminuindo o gerenciamento hierárquico, graças à tecnologia de informação que proporciona o desenvolvimento de equipes auto-gerenciáveis e o envolvimento dos funcionários nos processos”.

Para Gonçalves (2000) há vários estágios na evolução de uma empresa em direção à organização por processos, desde um modelo puramente funcional até o modelo essencialmente baseado em processos, enfatizando que cada empresa pode decidir por evoluir de um estágio para outro que seja mais adequado às suas operações e perspectivas.

Para Hammer, 1998 a mudança para processos é muito difícil, pois as pessoas têm que aprender a pensar de forma diferente; têm que aprender a compreender o negócio, a assumir mais responsabilidades, a trabalhar em equipe. A tecnologia da informação tem importante papel na eficiência e eficácia desse tipo de organização voltada para processos.

Para Davenport (1994), “o progresso na gestão da informação raramente é descrito ou medido [...]. Grandes volumes de informações entram e saem das organizações sem que ninguém tenha plena consciência do seu impacto, valor ou custo”.

Em termos de recursos humanos, segundo Gonçalves (2000b) a gestão por processos traz inéditos desafios quanto à complexidade, pois as pessoas têm grande importância na implementação das organizações estruturadas, de acordo com esse modelo surgem perguntas inquietantes para as quais ainda não foram encontradas as melhores respostas: Como trabalham as pessoas em um processo? A quem respondem? Como se coordena o trabalho realizado no processo? Como avaliar a adequação e o desempenho das pessoas na organização por processos? Como estruturar a carreira e o desenvolvimento dessas pessoas?

Para Hammer (1997) se as empresas mantiverem suas estruturas hierárquicas tradicionais e sistemas burocráticos, não serão capazes de competir com as empresas orientadas para processos.

2.4 ESTRATÉGIA, PROCESSOS E COMPETÊNCIAS

Michael Porter (1999, p.53) coloca que “a essência da estratégia está nas atividades. A opção de desempenhar atividades de forma diferente ou desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais”. Assim, uma estratégia bem-sucedida e sustentável consiste em assegurar o alinhamento entre as atividades internas e a geração de valor para o cliente. O negócio é rentável quando o valor que a empresa cria é superior ao custo do desempenho das atividades de valor. Para conquistar a vantagem competitiva, em relação aos concorrentes, a organização precisa desempenhar estas atividades a um custo inferior ou executá-las de modo a conquistar a diferenciação.

As atividades de uma organização deveriam estar alinhadas a sua cadeia de valor. Uma organização só é eficaz quando há compreensão da relação entre sua estratégia, suas práticas e suas competências. Pesquisas efetuadas por Mark Huselid e Brian Becker (apud Ulrich, Zenger e Smallwood, 2000, p.108), mostraram que as ações gerenciais desconexas solapam o potencial de desempenho organizacional. Por exemplo, quando o recrutamento e a seleção se baseiam no uso de um conjunto de competências; o treinamento, em outras; e as políticas de remuneração têm ainda outras, os funcionários ficam confusos e dispersos, e os resultados para a organização ficam comprometidos. Huselid e Becker recomendam o “enfardamento” das ações gerenciais, de modo a assegurar decisões congruentes e alinhadas.



A partir disso, é possível inferir que as empresas deveriam investir nas atividades que produzem e desenvolvem as competências e os processos para impulsionar a estratégia. Infelizmente, na busca de sobrevivência ou por desconhecimento, gerentes escolhem uma estratégia empresarial, mas optam por desenvolver processos internos conflitantes. Isso pode ser exemplificado com a opção empresarial pela estratégia em diferenciação, mas escolhem indicadores de desempenho de processos que se concentram na redução de custos, na padronização e eficiência operacional. Estas empresas apresentam um completo desentrosamento entre estratégia e processos internos.

2. ESTUDO DE CASO NO VAREJO

Scola (2003) fez uma pesquisa com o objetivo de identificar e validar as competências organizacionais de uma Empresa de Varejo. Havia a preocupação inicial de que tudo o que fosse obtido de informações e fosse produzido na pesquisa poderia não ser validado e utilizado pela Empresa. A não validação do trabalho pelo diretor e pelos gestores da Empresa, poderia influir negativamente na conclusão da pesquisa e não ter utilidade prática, após o término do trabalho.

Assim, para buscar a validação da pesquisa e dos resultados obtidos pela Empresa de Varejo, o referido autor buscou identificar as competências organizacionais existentes e as que deveriam existir, em parceria com gestores de nível intermediário da Empresa de Varejo. A construção dos nomes e do significado de cada competência é o resultado de numerosas reuniões, com o pesquisador e, com os gestores intermediários, Diretor de Operações, Gestor de Recursos Humanos, Gestor Administrativo e Gestor de Marketing.

Acredita-se que o consenso nas escolhas decisórias deverá produzir validação pelos sócios, energia e compromisso de todos os Gestores da Empresa para o avanço do projeto.

Segundo King, Fowler e Zeithami (2002, p.41) “o consenso entre gerentes de nível intermediário quanto às competências está relacionado ao alto desempenho da empresa. O consenso entre os gerentes de nível intermediário confere à organização enorme potencial para desenvolver, aperfeiçoar e explorar os conhecimentos”.

A referida citação mostra que existe uma relação entre o desempenho da empresa e o consenso acerca das competências identificadas pelos gerentes. Quando os gerentes têm posições análogas sobre as competências mais importantes de sua empresa, eles tendem a ser mais centrados nas decisões voltadas a desenvolver e fortalecer essas competências.

Segundo Scola (2003), na análise das competências existentes e as necessárias, os gerentes e o diretor apresentaram muito interesse no trabalho, podendo-se afirmar que o conjunto de atividades resultou em melhor compreensão e valorização das competências encontradas. Para identificar as competências, o ponto inicial foi relacionar os benefícios oferecidos pela Empresa, obtidos a partir dos cinco *Focus Groups* com as suas competências geradoras.

Competência 1. Orientação de equipe

Conforme Scola (2003), um benefício percebido como importante pelos clientes na Empresa de Varejo é de sentirem-se participantes de uma grande família, um clima agradável. Também, os vendedores são percebidos agindo com ética e cordialidade, bem como transmitem muita confiança aos clientes. Os colaboradores registraram que o fato da Empresa de Varejo oferecer um atendimento superior é resultado de sua qualificação profissional, o treinamento e o preparo para isso. Eles percebem que os colaboradores acreditam e valorizam muito a Empresa, conferindo um clima agradável às lojas.



O grupo de gestores considera que os benefícios prestados pela Empresa são: profissionais qualificados; vendedores informados que conhecem os clientes e os produtos e, dessa forma oferecem produtos de acordo com as necessidades dos clientes; ambiente da Empresa é familiar, proporcionando que os clientes sintam-se “em casa”; percebem que os colaboradores gostam de trabalhar na Empresa. Todos estes aspectos geram um clima agradável.

Além destes, outro benefício assinalado pelos gerentes, refere-se ao relacionamento positivo entre as lojas. A troca de informações, os relacionamentos honestos e confiáveis entre os membros das equipes, geram ações alinhadas e clima de colaboração entre elas. O resultado disso é que o cliente sabe que fez compra nesta Empresa de Varejo, e não apenas em uma loja isolada. Esta informação, extremamente valiosa, mostra a existência de uma competência organizacional muito importante.

Em vista dos aspectos expostos, Scola (2003) conclui que os colaboradores trabalham como uma equipe, numa relação de ajuda, participação e comprometidos com a ideologia da Empresa. O trabalho em equipe realizado por eles produz um clima organizacional de cooperação, capacitando a Empresa a entregar um atendimento VIP e especial a seus clientes.

Dessa forma, verifica-se que a Empresa possui uma competência fundamental traduzida pela competência de Orientação de Equipe, e foi assim descrita: “Orientação de Equipe Capacidade de todos da Organização em trabalhar em equipe, treinados, capacitados, motivados, compartilhando informações e comprometidos com a ideologia e objetivos da Empresa”.

A competência organizacional existente na Empresa de Varejo, Orientação de Equipe é uma competência crítica de inexistência de fronteiras, como descrita por Ulrich, Zenger e Smallwood (2000, p.108). Esta competência crítica é a capacidade para trabalhar em equipe entre as diferentes unidades organizacionais. O aumento da competitividade oferecido por esta competência devem-se as ações empresariais que estimulam a colaboração, o compartilhamento de informações e os relacionamentos com base na confiança.

Competência 2. Gestão de relacionamentos

Scola (2003) identificou o atendimento superior, da Empresa de Varejo, através das respostas dadas nos *Focus Groups*, quando as clientes afirmaram perceberem e gostar do atendimento do tipo: “com vontade, disposição, cordialidade, sem pressão, vendedores transmitirem informações verdadeiras, atendimento com ética, honestidade e com confiança, vendedores não ‘empurrarem’ mercadorias, preocupação em dar consultoria, transmitir conhecimentos aos clientes, vendedores conhecerem os gostos dos clientes, terem lembrança do que foi comprado anteriormente e, assim, ajudarem a montar o guarda-roupa, atendimento VIP, vendedores realizarem venda personalizada”.

Os colaboradores também têm as mesmas percepções expostas anteriormente pelos clientes. Além destas observações, eles acrescentaram que percebem que os profissionais, da Empresa, são treinados e capacitados; os produtos são direcionados aos clientes específicos; atendimento personalizado, que vai ao encontro das necessidades dos clientes, e tratando-os como únicos, importantes e centro das atenções do vendedor; agendamento do cadastro das necessidades e perfil dos clientes; relacionamento com “cumplicidade”, confiança.

Os gestores também compartilham da ideia que os serviços de atendimento são de classe superior. Gestores conferem a isso a existência de um cadastro contendo dados importantes para o conhecimento do perfil e das necessidades do cliente. Este cadastro é extremamente útil para



agendamento de vendas. Também aparece no grupo de gestores, o relacionamento das ações da Empresa com o mercado, com “cumplicidade” e comprometimento.

Esses benefícios são gerados pela competência do relacionamento com os clientes, devido ao conhecimento do perfil dos mesmos. Assim, verificou-se que a Empresa possui outra competência organizacional, que se denominou de Gestão dos Relacionamentos, que foi assim descrita: “Capacidade para compreender, satisfazer e reter os clientes receptivos à inovação, oferecendo soluções”.

As duas competências organizacionais, Orientação de Equipe e Gestão dos Relacionamentos, conferem interessante oportunidade de crescimento e manutenção da imagem da Empresa, no mercado em que atua.

Identificação de novas competências organizacionais

As duas competências organizacionais, Orientação de Equipe e Gestão dos Relacionamentos são importantes fontes de vantagem competitiva. Dessa forma, devem ser vistas e cultivadas como fortes competências a serem mantidas e expandidas, pois formam uma base sólida de sustentação à estratégia organizacional. Entretanto, um desempenho superior e liderança no mercado de varejo estão atrelados ao desenvolvimento de outras competências que a Empresa de Varejo não possui e, por isso, deve desenvolvê-las buscando garantir vantagem competitiva.

As competências a seguir, foram analisadas por Scola (2003) à luz das competências críticas, abordadas anteriormente.

Competência 1 - Pensamento e ações estratégicas

O pensamento e ações estratégicas estão associados à competência crítica de velocidade (capacidade para atuar com agilidade, ser capaz de mudar, de movimentar-se com rapidez e agir com flexibilidade, no mercado). As empresas que possuem esta capacidade ou estão desenvolvendo-a, esforçam-se para aumentar a velocidade por meio da sondagem contínua do ambiente, em busca de novas oportunidades, do planejamento de um futuro próspero e da preservação de um estado constante de inquietação. Esta competência deveria estar presente em todas as empresas que buscam vantagens competitivas.

No que se refere à análise das competências da Empresa de Varejo, encontra-se mais no plano de “visão de futuro” do que para competência organizacional atual. É uma meta a ser alcançada, embora se perceba que a direção e o grupo gerencial estejam atentos e preocupados com necessidade de planejar o futuro. É, portanto uma competência a ser construída.

A existência desta competência crítica de velocidade na Empresa de Varejo iria proporcionar benefícios importantes e que seriam valorizados pelos clientes, colaboradores e gestores. A questão três dos *Focus Groups* trouxe à luz a seguinte discussão: “Quais os benefícios que vocês consideram importantes a Empresa de Varejo oferecer e que ainda não oferece?” Foi consenso dos cinco grupos que os produtos deveriam chegar antes nos pontos de venda da Empresa do que em seus concorrentes. Através desta competência a Empresa estaria mais atenta às novidades e seus procedimentos seriam mais rápidos.

Esta competência foi descrita da seguinte forma: “pensamento e ações estratégicas significam a capacidade de prever o futuro, compreendendo as forças ambientais externas e internas, avaliando oportunidades e ameaças, atuando com rapidez”.

A urgência no que se refere o desenvolvimento desta competência também diz respeito à declaração de visão do futuro que é: “tornar-se líder na preferência dos clientes, no mercado onde



atuamos”. Para atingir tal visão não é suficiente ser excelente apenas nas competências existentes. Ela precisa desenvolver capacidade de mudança, agilidade e flexibilidade. Deve sondar constantemente o ambiente, externo e interno, e compreender as oportunidades e ameaças de negócios e adaptar-se com rapidez. Seus gestores devem preservar um estado de constante inquietação, gerenciar olhando para o futuro, desafiando o *status quo*, manifestando desconforto com a complacência e a lentidão nas mudanças, como a competência crítica de velocidade contempla.

Competência 2 – Inovação

Segundo Scola (2003), os resultados dos *Focus Groups* deixaram claro que os benefícios percebidos, em todas as reuniões, foram muito focados na qualidade dos produtos do setor de beleza (cosméticos e perfumaria). Foi possível observar que este setor é um grande diferencial no mercado em que atua. Entretanto, os setores de moda feminina e masculina (roupas, calçados, acessórios e outros) têm um atendimento superior, mas os produtos não se diferenciam dos concorrentes.

Os clientes percebem os produtos com qualidade e muitas opções em perfumaria; os colaboradores percebem a perfumaria com produtos exclusivos; os gestores veem a perfumaria com: muitas opções em produtos com identidade; produtos de perfumaria são exclusivos e de ótima qualidade; seu diferencial é relativo aos conceitos que tais produtos possuem; o setor de perfumaria não compete com preços.

Todos os grupos opinaram que os produtos e serviços no setor de beleza são superiores aos do mercado em que a empresa atua. Os produtos e serviços de beleza (perfumaria, cosméticos e outros) oferecem muitas opções, exclusividade, identidade e ótima qualidade; seu diferencial é relativo ao elevado conceito de qualidade e não a seus preços baixos. Este setor compete com seus concorrentes, agregando serviços, conceitos e comportamentos, nos seus produtos.

Acredita-se que estes benefícios, percebidos pelos clientes, colaboradores e gestores, quanto ao setor de beleza, são gerados por uma habilidade específica de aprendizado. O setor de beleza tem capacidade para inovar, gerar novas ideias e impulsionar o crescimento. Para tornar uma competência organizacional em aprendizado a Empresa de Varejo deveria buscar permear esta competência existente no setor de beleza, nos demais setores e unidades de negócios da Empresa. Assim sendo, o setor de perfumaria deveria compartilhar entre os demais seus aprendizados e conhecimentos. Por outro lado, os gestores de outras áreas deveriam ser mais ágeis em: atenção às novidades e ter os produtos à venda mais rapidamente; oferecer conceitos, estilo e comportamentos em produtos; deveriam construir uma identidade dos produtos, não apenas focar na qualidade do produto, mas principalmente no estilo e no comportamento; buscar um diferencial em produtos de vestuário pelo conceito que ele possui; seguir o exemplo do conceito e estilo que a perfumaria dá aos seus produtos; optar por marcas que agreguem valor aos produtos.

Durante a discussão do terceiro tema, os clientes solicitaram a instalação de uma cafeteria no interior da loja. Os colaboradores, além da cafeteria, sugeriram a instalação de ar condicionado. Estes benefícios dizem respeito à Empresa e aos colaboradores terem a capacidade de oferecer uma boa experiência de compra para os clientes. De certa forma a sugestão de uma cafeteria, pode ser entendida como um jeito dos clientes dizerem: “Queremos ser entretidos na loja. Torne a loja um ambiente de socialização, além de ser um lugar para fazer compras.” O objetivo de agregar excitantes experiências de compras na loja poderá manter e atrair novos consumidores. Porém, estas experiências devem ser satisfatórias e divertidas. Para que possa



oferecer uma boa experiência de compra, a Empresa precisa ter capacidade para inovar também nos ambientes da loja. Esta nova competência organizacional a ser atingida é a inovação.

As competências Gestão dos Relacionamentos e Orientação de Equipe são competências organizacionais básicas existentes na Empresa de Varejo. São básicas, porque não são diferenciadoras no mercado em que atua, mas importantes o suficiente para permitirem a sobrevivência da Empresa. Por outro lado, as competências Pensamento e Ações Estratégicas e Inovação estão numa dimensão de visão estratégica da Empresa. E são desafios e metas de conquistas para a direção e para os gestores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou o processo de competência organizacional orientado para processos, como consequência do exercício de seu planejamento estratégico.

No estudo de caso apresentado, identificou-se que a Orientação de Equipe e a Gestão dos Relacionamentos são competências básicas e responsáveis pela vantagem competitiva que a Empresa analisada possui atualmente. A manutenção dessas competências fornecerá bases ainda mais valiosas para o sucesso. Os gerentes devem continuar a investir nelas, a fim de obter máximo aproveitamento das oportunidades que elas proporcionam.

Pode-se concluir que apenas o conhecimento destas não é suficiente para garantir uma vantagem sustentável no presente e futuro. Assim, ao mesmo tempo, a Organização deve desenvolver as competências de Pensamento Estratégico e Inovação, tornando-se imperativo que a Empresa de Varejo comece a ver-se como um portfólio de competências e descobrir possibilidades inteiramente novas para a ampliação do negócio.

A empresa analisada é positivamente orientada pelos seus conceitos estratégicos. Tanto a direção, quanto gerentes e colaboradores guiam suas ações administrativas, executivas e operacionais baseadas neles. Os valores empresariais, o propósito e a visão estratégica estão muito claros para todos que lá trabalham. O objetivo de construir um sistema de gestão é ajudar a implementar e dar sustentação à estratégia empresarial. Assim, como primeira ação, sugere-se a construção de duas cadeias de valor: a dos processos internos e a das competências.

Na primeira cadeia, o processo interno de inovação, é fundamental para a estratégia de posicionamento em diferenciação. Através dele a Empresa deverá inovar buscar novos produtos e ser rápida em proporcionar os produtos aos clientes. Por outro lado, os processos de operações e gerenciamento do cliente deverão atender as exigências básicas.

Al Ries (1996, p.2) alerta que as organizações perdem, com o passar do tempo seu foco, seu senso de direção; não sabem para onde estão indo, nem o por quê. Sua missão perde o significado. Assim, a pesquisa apresentada procurou proporcionar à Empresa de Varejo, uma orientação para que possa manter-se sempre no foco.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alcir R.C de. Gerenciamento de custeio baseado em atividades: uma proposta para o setor florestal. São Paulo, 2002. 110p. Tese de Doutorado - Universidade de São Paulo. 2002.

BELMIRO, T. R.; RECHE, J. R. F. O Desafio de uma Gestão por Processos sob a Ótica de uma Telecom. São Paulo: RAE v. 38, n.3, p.260-272, jul./ago./set, 2003.



CARLLETO, B; Francisco, A.C.; A transformação do conhecimento em vantagem competitiva. XI SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004.

DAVENPORT, T.H. Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GREEN, Paul C. Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Tradução Ana Paula Andrade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. RAE — Revista de Administração de Empresas. v.40, n.1, p.6-19, jan.mar.2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2006

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

HAMMER, M. Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. A estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LEI, David et al. Competências essenciais dinâmicas mediante a meta-aprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (org.). *Gestão estratégica do conhecimento - integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 157-180.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael. Competição. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. *Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

RIES, Al. Foco – uma questão de vida ou morte para sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1996.

SCOLA, Roberto. Competências organizacionais alinhadas à estratégia e aos processos empresariais. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

STEWART. The search for the organization of tomorrow. Fortune: May 1992.

UBEDA, C.L. (2003). A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento: um estudo de caso. 123 p. Dissertação de Mestrado — Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2003.



IX SEG T 2012

**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

ULRICK, Dave; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. Liderança orientada para resultados; como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WILLIAMSON, O. Markets and Hierarchies. N.Y.: Free Press, 1999.

ZARIFIAN, PHILIPPE. Objetivo Competência - por uma nova lógica. São Paulo: Editora Atlas.2001

ZENGER, J. T., & Walker, T. J. Impact of the internet on entomology teaching and research. *Annual Review of Entomology* (45), 747-767, 2000.