

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL**

---

**DRCS PRODUTOS ALIMENTÍCIOS, como expandir?**  
**Um caso de competência organizacional**

---

**Daniel Rubens Costa Silva**

*Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.*

**Orientador: Prof. Dr. Roberto Ruas**

**Porto Alegre, novembro de 2007**

## 1- INTRODUÇÃO

Inseridas em mercados cada vez mais exigentes e competitivos, as empresas são impulsionadas à busca do desenvolvimento e da criação de recursos que lhes confirmam diferenciais competitivos. Entre esses diferenciais apontados por estudos acadêmicos e práticas gerenciais, bem como pela mídia especializada, as competências organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e o conhecimento (DRUCKER, 1994, 2001) despontam como principais recursos de vantagem competitiva. Embora a literatura, de forma geral, trate separadamente o conhecimento organizacional e as competências organizacionais, a utilização de conceitos e técnicas de gestão do conhecimento para o desenvolvimento de competências encontra sustentação nas ligações entre os temas.

O conhecimento constitui a base da formação das competências organizacionais, e propicia às organizações, condições para sua sobrevivência e competitividade. Nesse sentido, este caso de estudo analisa, a partir de um caso verídico, o conceito de competência e de conhecimento, propiciando uma revisão sistêmica da noção de competência nas suas diversas dimensões, também explora a criação ou aquisição e a disseminação do conhecimento nas organizações.

Os nomes das marcas, cidades e da organização foram alterados bem como, dos protagonistas não foram mencionados para manter sigilo sobre a empresa. Desta forma, a empresa será denominada DRCS Produtos Alimentícios Ltda.

## 2- A EMPRESA

A DRCS Produtos Alimentícios Ltda. é integrante de um grande grupo do sul do Brasil com quase 60 anos de existência. Foi criada em janeiro de 1999 e em 2001 já era a terceira empresa no mercado nacional de arroz branco, com volumes de produção e faturamento muito próximos da empresa vice-líder de mercado.

Possui um modelo inovador de gestão, que tem no gerenciamento de marcas e logística os seus principais diferenciais.

A DRCS Produtos Alimentícios tem como missão: "Desenvolver, processar e comercializar alimentos de qualidade, proporcionando satisfação a clientes e consumidores, retorno adequado aos donos e realização dos seus empregados".

Os princípios que norteiam a empresa são:

- Qualidade em tudo que faz.
- Produtos orientados para a melhoria da qualidade de vida dos consumidores.
- Lucro como condição de desenvolvimento e continuidade do negócio com participação dos empregados.
- Pessoas motivadas, treinadas e estimuladas para o empreendedorismo - fator crítico de sucesso.
- Ética e rigoroso cumprimento das obrigações com fornecedores, clientes, governo e empregados.
- Inovação em processos e produtos na busca da competitividade.
- Responsabilidade Social com respeito e integração à comunidade, preservando o meio-ambiente.

Na sua fundação, a DRCS Produtos Alimentícios adquiriu as marcas de arroz Alegria, Guri e Sensação, dando início a sua trajetória de sucesso.

A linha Alegria tem como principal produto o arroz que divide-se em branco T1 e T2, parboilizado e a linha de variedades especiais: arroz italiano e oriental.

Para acompanhar a linha de arroz Alegria, foi desenvolvida a linha de feijão Alegria produzido nas variedades preto, carioca e branco.

A marca Alegria é distribuída em todo o território nacional, sendo encontrada nas principais redes de hipermercados, supermercados e no tradicional varejo alimentar.

A marca Itapoã, sucesso reconhecido nos estados de São Paulo e Minas Gerais com o arroz branco e feijão carioca, veio juntar-se a esse time de prestígio no ano de 2000.

Em 2002, a DRCS Produtos Alimentícios faz a extensão da linha Alegria, criando a linha de empacotados Alegria. Lançando amendoim, lentilha, milho para pipoca nas versões nacional e premium, pipoca para microondas, farinha de mandioca e farofas.

Buscando sempre trazer novidades ao mercado, a DRCS Produtos Alimentícios lança em 2003, a Linha Alegria Food Service, desenvolvida especialmente para refeições coletivas, cozinhas industriais, restaurantes, bares, hotéis e similares. Esta linha foi toda desenvolvida a partir de grãos selecionados, garantindo um rendimento superior.

A DRCS Produtos Alimentícios com o objetivo de atender melhor todo o território nacional expandiu seu parque industrial para as principais regiões do Brasil. Suas unidades industriais encontram-se em Jaguarão/RS, Barueri/SP, Cuiabá/MT e Abreu e Lima/PE. Seus centros de distribuição estão localizados em Gravataí/RS, Barueri/SP, Camaçari/BA, Caucaia/CE e Rio Largo/AL.

## 2.1 OS PROTAGONISTAS

A DRCS Produtos Alimentícios foi criada a partir de um projeto desenvolvido pelo atual gerente geral que em 1998, quando ainda atuava como consultor de empresas, apresentou para os donos do grupo da DRCS um projeto inovador de gestão, que tinha como diferencial o gerenciamento de marcas e logística.

Os donos da DRCS são a segunda geração de uma família gaúcha bem sucedida no setor primário da economia. Suas fazendas, grande parte localizadas nas regiões sul, sudeste e centro-oeste do Brasil, possuem um alto grau de profissionalização e produtividade, sendo referência tanto no Brasil quanto no exterior.

O gerente geral, profissional com muitos anos de experiência no ramo de beneficiamento e comercialização de grãos, atuou como gestor por vários anos na empresa líder no beneficiamento e dona da principal marca de arroz do Brasil. Antes de assumir a DRCS, também atuou como consultor de empresas, sendo especialista no mercado de grãos.

Os demais gerentes da DRCS, também personagens desta história, são profissionais oriundos de empresas de beneficiamento e comercialização de grãos, todos com vários anos de experiência neste mercado.

### 3- DILEMA

No final do ano de 2001 os donos da DRCS Produtos Alimentícios, o gerente geral e demais gerentes estavam reunidos para planejar os próximos anos da empresa.

A empresa tinha iniciado a operação há apenas três anos e já era a terceira empresa no mercado nacional de arroz branco, com volumes de produção e faturamento muito próximos aos da empresa vice-líder de mercado.

Apesar do grande crescimento do volume de produção e faturamento, as margens de contribuição obtidas eram insuficientes para remunerar o capital investido. O negócio estava no seu ponto de equilíbrio.

Produtos tais como o arroz e o feijão são considerados commodities, ou seja, produtos em estado bruto ou com pequeno grau de industrialização, de qualidade quase uniforme, produzidos em grandes quantidades e por diferentes produtores, que proporcionam pequenas margens de contribuição, onde algum lucro substancial somente é obtido mediante um grande volume físico de vendas.

Nesta época o grupo está diante do dilema: investir no crescimento do modelo atual, onde a equipe da DRCS provou ter competência, no entanto, precisa operacionalizar um grande volume físico de vendas para conseguir algum lucro ou partir para um mercado totalmente novo onde as margens poderiam ser maiores e com possibilidade de propiciar um retorno mais rápido ao capital investido?

#### **4 - EVOLUÇÃO DOS FATOS**

A DRCS Produtos Alimentícios é integrante de um grande grupo brasileiro, fortemente arraigado ao setor primário da economia, mais especificamente à agricultura. No ano de 1998, os donos estavam capitalizados e com grande motivação para também atuar no setor secundário e terciário da economia nacional.

Para atender o anseio dos donos, ainda em 1998, iniciaram-se as prospecções de mercado e a análise de propostas de projetos que viessem ao encontro das suas expectativas. Foram avaliados vários projetos de compra de empresas, criação de uma nova empresa a partir do zero ou a participação em empresas já consolidadas no mercado.

Em janeiro de 1999, a partir de um projeto apresentado pelo gerente geral, até então consultor de empresas, a DRCS Produtos Alimentícios iniciou suas atividades utilizando um modelo bastante inovador para o tipo de mercado em que pretendia atuar. O projeto colocado em ação foi o de adquirir marcas já consagradas de arroz e feijão beneficiados e, inicialmente, comprar a produção de cooperativas com qualidade produtiva assegurada, visto que a empresa mesmo fazendo parte de um grupo essencialmente voltado à agricultura, não produzia arroz e feijão. O grande objetivo da escolha desse projeto foi o de minimizar a alocação do capital em ativo fixo direcionando-o para a consolidação das marcas e distribuição dos produtos.

Para acelerar a formação e estruturação da nova empresa, os donos optaram por contratar boa parte da equipe e sistemas de controle e gestão da antiga dona das marcas adquiridas. A equipe contratada possuía grande conhecimento e experiência em todo o ciclo do arroz e feijão, partindo desde o produtor, passando pelo beneficiamento e estocagem, até a comercialização e distribuição dos produtos.

Com marcas consagradas, equipe experiente e com grande investimento em ações mercadológicas, rapidamente a DRCS dobrou a comercialização dos produtos.

Frente ao crescimento, em 2000 precisou mudar o seu modelo produtivo, passou a alugar plantas industriais já estruturadas e alocar equipe própria para gerir o ciclo produtivo e contratar mão de obra terceirizada para a operação das plantas.

Em 2001, a marca Alegria já era a segunda mais comercializada nos mercados do sul e sudeste e a marca Guri, a terceira nos estados da região nordeste, garantindo para a DRCS a posição de terceira empresa do mercado brasileiro no beneficiamento, distribuição e comercialização de arroz e feijão, muito próxima da vice-líder do mercado.

O sucesso da empresa com o êxito do início da operação e o rápido crescimento da sua participação no mercado, não garantiam o mesmo sucesso sob o aspecto do retorno ao investimento. A operação estava no seu ponto de equilíbrio, em alguns meses gerava pequenos lucros, em outros, pequenos prejuízos.

Algo precisava ser feito.

No final do ano de 2001 os donos da DRCS Produtos Alimentícios, o gerente geral e demais gerentes estavam reunidos para planejar os próximos anos da empresa.

“A empresa esta no caminho certo! Novamente dobramos a nossa produção e participação no mercado.” afirmou o gerente geral iniciando a série de reuniões do planejamento estratégico no final do ano de 2001. Reuniões de planejamento estratégico no último trimestre do ano é parte da cultura do grupo a qual a DRCS faz parte.

“Precisamos ser os melhores no que fazemos e ainda temos muitas oportunidades por explorar no segmento de arroz e feijão!” exclamou o gerente da cadeia de suprimentos, responsável pela negociação, compra e armazenagem dos insumos de produção, bem como, do seu beneficiamento e logística.

O gerente de controladoria, responsável pelas áreas financeira, fiscal e contábil contrapôs os colegas afirmando: “Realmente estamos crescendo de forma bastante rápida frente aos nossos concorrentes, mas onde está o lucro? Estamos mês a mês somente pagando as contas restando nada, ou quase nada para remunerar o capital investido. Devemos revisar a nossa estratégia e focar em oportunidades de negócio que melhor remunerem o capital investido”.



“Possuímos marcas bem posicionadas e muito bem conceituadas junto aos nossos consumidores. A marca Alegria, em algumas regiões chega a ser sinônimo de qualidade para arroz e feijão. A equipe comercial e de marketing conhecem muito bem o nosso mercado e tem conseguido grandes e consistentes vitórias sobre os nossos principais concorrentes. Por outro lado, é fato que somente aumentando o volume de vendas é que conseguiremos o tão sonhado ‘retorno financeiro’ que o gerente de controladoria nos fala” afirmou o gerente comercial. O gerente comercial também possui grande experiência no segmento brasileiro de arroz e feijão, assim como os seus colegas da controladoria, cadeia de suprimentos e gerente geral, alguns oriundos da antiga dona da marca Alegria e outros contratados dos principais concorrentes.

Os donos atentos a todas as manifestações dos seus gerentes, concordando com algumas e ficando quietos com outras também explanaram o seu ponto de vista e expectativas para o direcionamento dos negócios da empresa. “É fato que este negócio é um sucesso. Em dois anos chegar até onde chegamos, significa que escolhemos a estratégia correta para criar e direcionar esta empresa, no entanto, tal qual já é prática nas outras empresas do grupo, queremos pagar a PL (participação nos lucros) para o pessoal da DRCS Produtos Alimentícios. ‘Este é o cheque que mais nos agrada assinar!’ Não podemos nos acomodar. Não podemos tender a manutenção do ‘status quo’ e deixarmos de inovar. Somos uma empresa jovem, com gente nova na organização e sem ‘ranços organizacionais’ como possuem alguns de nossos concorrentes. Estamos dispostos a investir ainda mais nesta empresa, mas para isso, queremos avaliar junto com vocês as opções de crescimento”.

A fala dos donos trouxe muita expectativa e entusiasmo para a equipe de gerentes. Apesar de já conhecerem o arrojo empresarial dos donos e o fato de estarem capitalizados, a perspectiva de mais investimento facilitaria o estudo de várias alternativas que os gerentes tinham preparado para as reuniões e discussões estratégicas que ocorreriam nos próximos dias.

Expandir a operação no segmento de arroz e feijão era o caminho que todos tinham como o mais rápido e viável, no entanto, vários aspectos deveriam ser cuidadosamente analisados. Por outro lado, a expressão dos donos “não podemos tender a manutenção do ‘status quo’ e deixarmos de inovar” foi um desafio que

impactou fortemente a linha de raciocínio dos gerentes e direcionou-os a explorar novas opções para a empresa.

Para facilitar as explicações e análises de viabilidade, o grupo combinou que inicialmente estudariam todos os cenários e oportunidades de expansão da empresa utilizando as marcas e modelo atuais e, somente após este trabalho, passariam a estudar outras oportunidades.

O grupo iniciou as atividades analisando as opções de crescimento do modelo atual sob vários ângulos:

- a. Crescimento Orgânico: manter a empresa como está, sem inovações e sem novas aquisições.

Vantagem: segurança (risco controlado), consolidação dos acertos, confirmação das competências e baixa demanda por investimento.

Desvantagem: pode resultar em retração dos negócios ou diminuição da velocidade de crescimento.

- b. Investimento nas regiões tradicionais: São Paulo capital, Grande São Paulo, Sul de Minas Gerais e Belo Horizonte.

Vantagem: marcas conhecidas pelo mercado, principais mercados brasileiros (poder aquisitivo), estrutura da empresa preparada para atuar nas regiões, importante carteira de clientes (bom tamanho), retorno do investimento promocionalmente mais rápido.

Desvantagem: alta competição (grande esforço de vendas), regime de tributação e grande demanda por investimento promocional.

- c. Desenvolvimento de novas Regiões:

Vantagem: competição menos intensa dos líderes nacionais, possibilidade de utilizar a experiência adquirida nas outras regiões e o nome forte do grupo de empresas da DRCS nestas novas regiões.

Desvantagem: mercados ainda desconhecidos, forte competição com marcas regionais, alto custo de entrada no mercado, marca desconhecida necessitando de investimento em marketing.

d. Fomentar a venda para Atacados

Vantagem: maioria dos concorrentes não disputa neste mercado, alto volume comercializado, alta distribuição, custo de distribuição mais baixo e menor carga tributária;

Desvantagem: diminuição das margens de contribuição e aumento do risco de crédito frente ao volume de vendas para um mesmo cliente.

e. Aumentar a venda para grandes corporações embalando os produtos com a sua marca:

Vantagem: maioria dos grandes concorrentes não disputa neste mercado, considerável aumento de volume físico de vendas, melhor relacionamento com o varejo e aquecimento nacional do segmento de marcas próprias.

Desvantagem: necessidade de abertura dos custos da empresa para os clientes, margem de contribuição muito baixa, concorrência com especialistas e, somente seria um bom negócio se houve ociosidade industrial, o que na época não existia.

f. Aumento da atuação no mercado de Cestas Básicas:

Vantagem: marca Alegria líder do segmento no estado de São Paulo, baixo custo de distribuição e boa margem de contribuição.

Desvantagem: regime tributário especial, tamanho do mercado não é grande, concentração do risco de crédito e poucos clientes na carteira.

g. Venda direta para empresas de refeições coletivas e restaurantes:

Vantagem: maioria dos grandes concorrentes não atua neste mercado, margens de contribuição e volumes altos, fidelidade do cliente e valorização da qualidade e nível de serviço.

Desvantagem: custo da prestação de serviço e custo da venda (pulverização de pedidos).

h. Desenvolvimento de novos produtos commodities:

Vantagem: reforçar a imagem das marcas da empresa e ampliar a proposta de solução para o cliente.

Desvantagem: adição de complexidade aos negócios.

“Considerando todas as opções de crescimento que analisamos até agora”, resumiu o gerente geral, “nenhuma é uma má idéia e pode ser descartada frente à possibilidade de utilizar as competências individuais e organizacionais que já possuímos. Por outro lado, a questão de trabalhar com produtos com pequena margem de contribuição e grande necessidade de incremento do volume físico de vendas, ainda me deixa apreensivo e na expectativa de analisar oportunidades de inovar, conforme foi comentado no início da primeira reunião. Outro aspecto que não foi falado, mas que devemos nos preocupar é o fato da mudança do hábito alimentar dos brasileiros. Ano a ano, o costume do arroz com feijão está migrando, por exemplo, para o consumo de massas e para outros produtos de fácil preparação e alto poder nutricional”, concluiu o gerente geral.

“Vamos analisar o projeto dos novos produtos”.

“Como alguns de vocês já sabem, mais ou menos na metade deste ano, fomos procurados por uma consultoria que nos apresentou um grande e bastante atraente projeto de aquisição de uma nova marca, que possibilita a comercialização de uma linha de produtos voltada para o segmento de alimentos funcionais, integrais, diet e light, todos os produtos com grande apelo à saúde”, explicou um dos donos. O que atraía nesta aquisição eram seus produtos com boas margens de contribuição e o mercado destino, emergente e parecendo bastante promissor para estes produtos.

“Como é um mercado que não conhecemos tão bem como o de arroz e feijão, solicitei para a consultoria que nos fizesse uma explanação de todo o cenário que compõe o projeto da nova marca e sua linha de produtos”, explicou o gerente geral.

O consultor iniciou a apresentação explicando que o projeto abrange uma marca de produtos que possui em seu mix produtos de grande valor agregado composto por produtos light, diet e funcionais.

Evolução dos produtos light e diet no Brasil:

O mercado brasileiro de alimentos dietéticos evoluiu a partir de 1980, acompanhando uma tendência internacional, criando uma verdadeira onda diet.

Entretanto, os adoçantes como a sacarina e o ciclamato já haviam sido liberados pela legislação desde 1965. Anteriormente a esta época, os produtos então chamados de dietéticos, eram desenvolvidos para diabéticos ou outras pessoas que necessitavam de algum tipo de alimentação especial, devido a uma condição médica específica. Eram encontrados em lojas especializadas, em farmácias ou em alguma prateleira obscura em uma seção especial de alimentos dietéticos (Vilela, 2000).

Centenas de produtos hoje já existem a disposição no mercado, para uma população em torno de 30 milhões de consumidores, entre os quais se encontram em maioria os diabéticos, obesos, hipertensos, hiperlipidêmicos, hipercolesterômicos e consumidores por opção que desejam manter uma boa condição de saúde, manter o peso e uma boa aparência física. (Vilela, 2000).

O mercado nacional movimentou em 1992 cerca de 22 milhões de dólares, representando apenas 0,5% dos 42 bilhões de dólares movimentados pelos alimentos convencionais. Entre 1987 a 1988 o crescimento foi de 100%.

Estudos de empresas como ACNielsen e Ibope (Latin Panel), especializadas em acompanhar a evolução dos mercados de consumo, confirmam essa tendência no Brasil. Segundo a ACNielsen, nos últimos dois anos, 1999 e 2000, os diet e light cresceram 31% em vendas, em termos de valor entre as categorias regularmente auditadas e que possuem essa segmentação. Por modismo, vaidade ou maior atenção à saúde, as mulheres são o público que mais faz uso desses produtos. O consumo, porém, ainda é alavancado pelas classes de melhor poder aquisitivo e concentrado nos supermercados com mais de dez check-outs, com destaque para a Grande São Paulo e Grande Rio de Janeiro. Para a ACNielsen, esses dados indicam que o potencial de consumo das classes C e D deve ser melhor explorado pela indústria e pelo comércio e que o pequeno varejo representa uma oportunidade que deve ser mais bem trabalhada.

A preocupação dos consumidores de se manter em paz com a balança e melhorar sua qualidade de vida fizeram com que o faturamento das empresas fabricantes de produtos diet e light fosse multiplicado por dez no período 1991-2000 no Brasil, de acordo com a ABIAD, entidade que congrega as indústrias brasileiras de alimentos dietéticos e para fins especiais. Na virada e no início desta década, as vendas ainda

crecem a taxas de 40%, 30% ao ano respectivamente, em dólar, com destaque para categorias como refrigerantes, refrescos em pó, sobremesas em pó, produtos lácteos e outros.

Segundo ABIAD, só nos anos entre 1996 e 2000 foram investidos mais de US\$ 100 milhões para tornar o sabor e a aparência dos produtos diet e light o mais próximo possível dos regulares (o 'diet' é isento de açúcar ou gordura, enquanto o 'light' tem no mínimo 25% menos). O segmento, que fechou o ano de 1999 com uma receita de US\$ 1,2 bilhão, chegou ao ano 2000 ocupando uma fatia de 3% do consumo de alimentos e dono de um faturamento de US\$ 2 bilhões. Antes restrito às empresas especializadas, o mercado light e diet chamou a atenção das grandes indústrias alimentícias, que já testaram sua eficácia nas linhas de laticínio e refrigerantes.

Alimentos funcionais:

Depois do "boom" de alimentos diet/light, conforme detalhado no tópico anterior, a bola da vez são os chamados alimentos funcionais, que além de nutritivos, trazem benefícios para a saúde. Neste ano, 2001, o setor registrará um crescimento de mais de 50% e atingiu, no ano passado, cerca de 647,1 milhões, de acordo com o instituto de pesquisa ACNielsen.

Os alimentos funcionais são aqueles que produzem efeitos metabólicos ou fisiológicos através da atuação de um nutriente ou não nutriente no crescimento, desenvolvimento, manutenção e em outras funções normais do organismo humano, de acordo com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). A venda desses produtos têm crescido 20% anualmente.

O segmento tem se mostrado tão promissor que vem atraindo empresas competidoras de setores distintos, como a Natura, fabricante brasileira de cosméticos, além da Coca-cola, Herbalife, Danone e Nestlé, e das brasileiras Nutrimental e United Mills.

A Natura trabalha com alimentos desidratados (como sopas em pó e barras energéticas), sendo o sistema de distribuição o mesmo já utilizado na empresa, o de venda direta realizado pelas consultoras.

Experientes no setor, empresas como a United Mills (Trio Alimentos) têm percebido a expansão do mercado, sobretudo no Nordeste. "Onde há crescimento econômico, há expansão de consumo para hábitos culturais de lugares mais desenvolvidos".

A oportunidade de investimento e crescimento:

"Vislumbrando a expansão do mercado de alimentos saudáveis, apresentamos para a DRCS Produtos Alimentícios uma grande oportunidade de criar uma Unidade de Negócio de Valor Agregado, que seja focada na criação e no desenvolvimento de alimentos diferenciados", enfatizou o consultor. "Um dos trunfos desta nova Unidade de Negócios pode ser a linha de produtos Viva Bem, marca já consagrada no centro do país. No seu mix, se destacam as massas enriquecidas com fibras purificadas de trigo e sem ovos, que auxiliam no funcionamento do intestino e na redução dos níveis sanguíneos de colesterol e glicose e na absorção de gorduras e açúcares."

"Outro produto é o Light Mix, bebida à base de cereais, com fibras, e quando pronta tem a consistência de milk shake. O produto não tem açúcar e possui teor reduzido de gordura e é adoçado com Splenda, adoçante derivado da cana-de-açúcar."

"Na categoria biscoitos, integram a linha Light Cookies, com fibras e baixo valor calórico, nos sabores Gotas de Chocolate e Aveia. Os cereais matinais com frutas e fibras Light Grains trazem sabores diferenciados: Passas, Coco e Caramelo e Maçã, Canela e Passas."

"Com o apoio da linha Viva Bem, segundo estudo que realizamos e está à disposição para a análise dos senhores, a DRCS pode incrementar as vendas em 30% já no primeiro ano."

"Para garantir este incremento, os atuais donos da Viva Bem propiciará treinamento para a equipe de vendas e um acompanhamento operacional de seis meses, custo já incluído no valor do projeto".

"Por último, para reforçar a imagem da marca e identificar o consumidor com os produtos Viva Bem, utilizaremos uma garota propaganda. Para isso, já identificamos

uma atriz nacionalmente conhecida e que teve histórico de obesidade na infância e parte da juventude, mas nos últimos anos até a atualidade está totalmente em forma”, finalizou o consultor.

O gerente geral agradeceu o consultor e informou-lhe que o grupo analisaria a proposta. O consultor se retirou permanecendo os donos, o gerente geral e os demais gerentes.

“Pois bem senhores”, exclamou um dos donos. “O valor do investimento na Viva Bem é praticamente o mesmo que teríamos para incrementar o modelo atual, colocando em prática três ou quatro das oito opções de crescimento que identificamos, além disso”, acrescentou o outro dono, “esse é o valor que temos planejado para investir na DRCS”.

Neste momento o grupo está diante do dilema: **investir no crescimento do modelo atual, onde a equipe da DRCS provou ter competência, no entanto, precisa operacionalizar um grande volume físico de vendas para conseguir algum lucro ou partir para um mercado totalmente novo onde as margens são maiores e com possibilidade de propiciar um retorno mais rápido ao capital investido, mas, por outro lado, totalmente desconhecido para a equipe?**



## 5 – REFERENCIAL TEÓRICO

O conhecimento constitui a base da formação das competências organizacionais, que propiciam às organizações condições para sua sobrevivência e competitividade. Nesse sentido, este caso de estudo explora o conceito de competência e conhecimento, realizando uma revisão sistêmica da noção de competência nas suas três dimensões principais: organizacionais, coletivas e individuais/gerenciais, bem como explora a criação do conhecimento na empresa.

Nos últimos anos o foco de interesse nas questões relativas à aprendizagem organizacional e nas competências tem demarcado a agenda estratégica de algumas organizações devido à crescente complexidade do ambiente o qual, além de exigir um menor tempo de resposta, requer flexibilidade e consistências nas soluções encaminhadas para a manutenção da competitividade da organização.

O foco nas competências tem como preocupação à capacidade que a organização possui para enfrentar a instabilidade e a baixa previsibilidade dos cenários sócio-econômicos (RUAS, ANTONELLA E BOFF, 2005, P.VII). Quanto às questões referentes à aprendizagem organizacional, elas estão associadas concomitantemente, à velocidade de mutação do ambiente, à magnitude e frequência dos negócios no quais clientes e consumidores finais, têm exercido pressões nas organizações de modo que as soluções aplicáveis, em vários casos, requerem diferenciação, flexibilidade e ou customização. Ora, tudo isso implica necessariamente na capacidade de aprender.

A corrente de pensamento sobre gestão do conhecimento empresarial é um desdobramento e aprofundamento de várias linhas teóricas, tais como Aprendizagem Organizacional na Teoria Organizacional, Gestão Tecnológica e dos estudos de cognição empresarial (FLEURY e OLIVEIRA Jr., 2001, p.16).

### 5.1 Competência organizacional

O conceito de competência é um campo vasto dado que, existem várias áreas do conhecimento investigando esse assunto. As investigações lançam uma infinidade

de conceitos, de maneira que se pode afirmar que é um conceito ainda em fase de construção tanto no âmbito acadêmico científico como no das organizações (RUAS, 2005, p. 53). Entretanto, há certo consenso entre os pesquisadores, pois eles salientam que a emergência da noção de competência decorre das mudanças implementadas no âmago das organizações na busca de manterem-se competitivas e, de modo particular, no mundo de trabalho baseados na flexibilidade.

Com o intuito de facilitar a compreensão das diversas abordagens relativas ao conceito de competência destacam-se seis pontos de vistas: a intensificação da concorrência e a inserção do foco de competência, do trabalho, individual, profissional, estratégico e organizacional.

#### 5.1.1 A intensificação da concorrência e a inserção do foco de competência.

No passado, a noção de competência estava atrelada às questões relativas à qualificação voltada mais para o plano individual baseada no emprego/trabalho ramo industrial (RUAS in: RUAS ANTONELLA e BOFF, 2005, p. 36). Com a intensificação da concorrência os dirigentes das organizações tiveram que se preocupar com a capacidade que a organização possuía para enfrentar a instabilidade e a baixa previsibilidade dos cenários sócio-econômicos. A partir de então, passou-se a enfatizar as competências chaves da organização (RUAS, ANTONELLA e BOFF, 2005, p VII).

De um modo geral, o foco da qualificação foi ampliado para um conceito mais abrangente requerendo uma multiplicidade de pontos de vista quer seja acadêmico ou empresarial.

#### 5.1.2 A competência do ponto de vista individual: o saber fazer

Do ponto de vista individual, a competência é um conceito arraigado, sendo que, do ponto de vista do senso comum, o significado está comumente associado à idéia de que determinado indivíduo está apto ou não a exercer uma função ou cargo; implicitamente, é avaliado se ele possui os conhecimentos e as habilidades

necessárias e as devidas habilitações legais para o exercício da função/cargo. De fato, do ponto de vista do pessoal de recursos humanos, tal idéia está calcada nas tarefas essenciais prescritas para um cargo, onde se exigem patentes, diplomas e um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais que configuram o perfil do cargo (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 27; HOUAIS, 2002).

Das definições obtidas de diversos autores, apreende-se que há uma ampliação do foco centrado nas habilidades e habilitações para o exercício de um cargo, para o espaço de não prescrição (de atividades/tarefas) no qual por meio de operações mentais estruturadas e complexas, o indivíduo é capaz de mobilizar conhecimentos e experiências para lidar com situações singulares e indeterminadas. Em síntese, a competência individual o saber fazer desloca-se do prescrito para a autonomia, com vistas a avaliar e decidir o curso das ações que gerem os resultados esperados.

### 5.1.3 A competência do ponto de vista do trabalho

Segundo Zarifian (2003, p. 75-78), o atual modelo de competência é oriundo das mudanças ocorridas na organização de trabalho. Mais do que isso, reapropriação do trabalho, uma vez que [...] o trabalho é [...] a expressão direta da competência possuída e utilizada pelo indivíduo que trabalha (Zarifian, 2003, p. 77).

Sintetizando (Zarifian, 2003, p. 84), [...] no modelo da competência, todo indivíduo se torna, ao mesmo tempo, sujeito e ator, ou seja, ator na e da organização.

De modo similar, Deffune e Depresbiteris (2000, p 50-51) define a competência em relação ao trabalho, focada mais na realização da tarefa, da seguinte forma:

- Competência é a capacidade para aplicar habilidades, conhecimentos, e atitudes em tarefas ou combinações de tarefas operacionais.
- Competência ocupacional é a habilidade para desempenhar atividades no trabalho dentro de padrões de qualidade esperados.

A competência do ponto de vista do trabalho associada à noção de evento e de redes, diversificadas e complexas, de interação expressa às mudanças ocorridas no mundo trabalho, pois as intervenções são menos planejáveis de maneira que o

trabalhador se torna sujeito e ator na e da organização. Em linhas gerais, o foco do trabalho deslocou-se da simples execução da tarefa, nos moldes taylorista, para uma visão mais sistêmica, ou seja, dos processos inerentes aos sistemas de produção em direção a a compreensão dos objetivos organizacionais inclusive, em relação aos impactos gerados pelo seu trabalho. Também, constata-se que a noção de autonomia impõe ao trabalhador maiores responsabilidades em suas ações perante a rede de interação.

#### 5.1.4 A competência do ponto de vista profissional

De certo modo, a competência profissional tem sido disseminada pela área de recursos humanos, tal idéia está calcada nas tarefas essenciais prescritas para um cargo, onde se exigem patentes, diplomas e um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais que configuram o perfil do cargo (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 27; DICIONÁRIO HOUAISS, 2001).

A definição de competência do ponto de vista profissional fica mais clara com base no aporte teórico proposto por Zarifian (2003, p. 137-139) por meio de três elementos, complementares uns aos outros os quais estão associados a três idéias:

- Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais.
- Competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta.
- Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

O cerne do conceito de competência do ponto de vista profissional reside na visão da dinamicidade do trabalho caracterizado, pela noção de eventos e das redes de interação. De fato, a competência é construída baseada na imprevisibilidade dos eventos e, é ampliada por meio de interações complexas. Sobretudo, o profissional

ao assumir o seu campo de responsabilidade e, no cruzamento dos campos de responsabilidade desenvolve suas atividades.

Sob essa perspectiva, Fleury e Fleury (2004, p. 31) propõem algumas definições de competências profissionais, para cada uma das dimensões que englobam o indivíduo, como mostrado na Tab. 4.

Tab. 4: Competências do profissional

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

Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 31).

De certo modo, as dimensões apontadas por Fleury, conforme mostrado na Tab. 14, expressa o escopo do perfil profissional exigido atualmente pelas organizações. Logo, verifica-se que as concepções tayloristas em relação à organização do trabalho e ao trabalhador têm cedido espaço para a apropriação da tecnologia do trabalho por parte do trabalhador e, assim, reconfigurando o seu papel social e profissional. Finalmente, infere-se que as organizações redesenharam os papéis do trabalhador e continuarão fazendo isso para enfrentar a concorrência, cada dia mais acirrada.

#### 5.1.5 A competência do ponto de vista estratégico I: as competências essenciais

Hamel e Prahalad (1995, p. 220), conceituam competências essenciais como sendo “[...] um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Segundo eles, o fator crucial no

desenvolvimento de competências é o tempo uma vez que ela “[...] requer mais um aprendizado cumulativo do que grandes saltos de inventividade (HAMEL E PRAHALAD, 1995, p. 229)”. Isto significa que, a competição pelas competências antecede a competência pela liderança em produtos porque as competências essenciais são oriundas da somatória do aprendizado das habilidades pessoais e organizacionais.

Eles partem da premissa de que as empresas competem entre si, não só por uma posição/poder no mercado, ou seja, competem pelas competências específicas que cada uma das organizações competidoras detém. Essa premissa está alicerçada nas observações de Hamel e Prahalad (1995) referente aos desempenhos de algumas empresas multinacionais tais como: Sony, Matsushita, Canon, Honda, Fedex, Wal Mart. A partir disso, eles criaram o conceito de core competence, ou seja, competência essencial. Nesse sentido, eles afirmam que apesar da organização elaborar uma boa arquitetura estratégica “[...] ela não tem grande valor sem a capacidade de transformar a liderança intelectual em liderança de mercado e fazer isso antes de seus rivais (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p 207)”.

Em termos simples, uma competência essencial é uma aptidão, uma habilidade (PRAHALAD e HAMEL, 1995, p. 241) as quais não sofrem desgaste apesar de correr o risco de perder seus valores com o tempo, pois quanto mais se utiliza a competência, ela aprimora-se e se torna mais valiosa. Logo, a competência essencial é uma fonte de vantagem competitiva por ser competitivamente única.

#### 5.1.6 A competência do ponto de vista estratégico II: a visão baseada nos recursos da firma

Um dos pilares da teoria da visão baseada em recursos da firma (resource based view of the firm) advém dos estudos efetuados por Penrose (1997) focados nos processos de crescimento das empresas os quais, baseava-se na premissa de que o aproveitamento das oportunidades internas e externas dependia, essencialmente, do conjunto de recursos. Entende-se por conjuntos de recursos o portfólio de recursos tangíveis e intangíveis que a organização possui. Alguns exemplos de recursos físicos que podem ser citados são: própria infra-estrutura da empresa os recursos

humanos, os sistemas administrativos e financeiros, contratos de negócios. Quanto aos recursos intangíveis eles são compostos pela: cultura organizacional, marca imagem, conhecimento tecnológico desenvolvido na empresa, dentre outros.

Mills et al (2002, p. 9-14) faz uma distinção clara entre o que é recurso e o que é competência ao definir, respectivamente, um recurso como sendo algo que a organização possui e/ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário; por sua vez, uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa. De modo similar a Prahalad e Hamel (1995), Mills (2002) afirma também, que uma competência é construída por meio de um conjunto de “blocos” denominado recursos.

A noção de conjunto de blocos de recursos, de certo modo, está implícita nas idéias de Barney e Hesterly (1991, p. 133) os quais, afirmam que tanto os recursos como as capacidades podem variar de uma firma para outra, de maneira significativa. Segundo eles, essas diferenças podem ser estáveis. Assim, respectivamente, eles estipularam dois pressupostos o da heterogeneidade da firma e o da imobilidade dos recursos.

Prahalad e Hamel (1995), Schoemaker e Amit apud Oliveira Jr. (1997, p. 125) apontam algumas características dos ativos (recursos) estratégicos:

- dificuldade para negociar ou imitar;
- escassez, durabilidade e dificuldade;
- relação de complementaridade com outro (ou seja, o valor de um ativo cresce a medida que cresce o valor de outros ativos);
- especialização para a firma (difícil de transferir);
- alinhamento com os futuros fatores estratégicos da indústria;
- criação de valor para os shareholders da empresa (apropriável).

Em resumo, a visão baseada nos recursos da firma ou seja, de que os recursos internos à empresa sejam os principais determinantes de sua competitividade, contrapõe-se à abordagem da análise da indústria proposta por Porter (2002), na qual o principal determinante da competitividade da empresa é sua posição relativa ocupada na indústria.

### 5.1.7 A competência do ponto de vista organizacional

Segundo Fleury e Fleury (2004, p. 18), o conceito de competência organizacional “[...] tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos”, apresentada na teoria da visão baseada em recursos da firma, discutida no tópico anterior. Ou seja, ela esta respaldada na premissa de que as empresas competem entre si, não só por uma posição/poder no mercado, pelo contrário, elas competem fundamentalmente pela competência específica que cada uma das organizações competidoras detém. Ruas (2005, p. 45) a partir de pesquisas de campo efetuadas em nove empresas de grande porte e duas de médio porte, situadas na região sul do país, apresenta uma revisão da noção de competência coletiva no plano organizacional, que até então eram baseadas nas competências essenciais. Ele propõe dois tipos de competências detectadas nas empresas pesquisadas: competências organizacionais básicas e as seletivas, cujas características estão descritas abaixo.

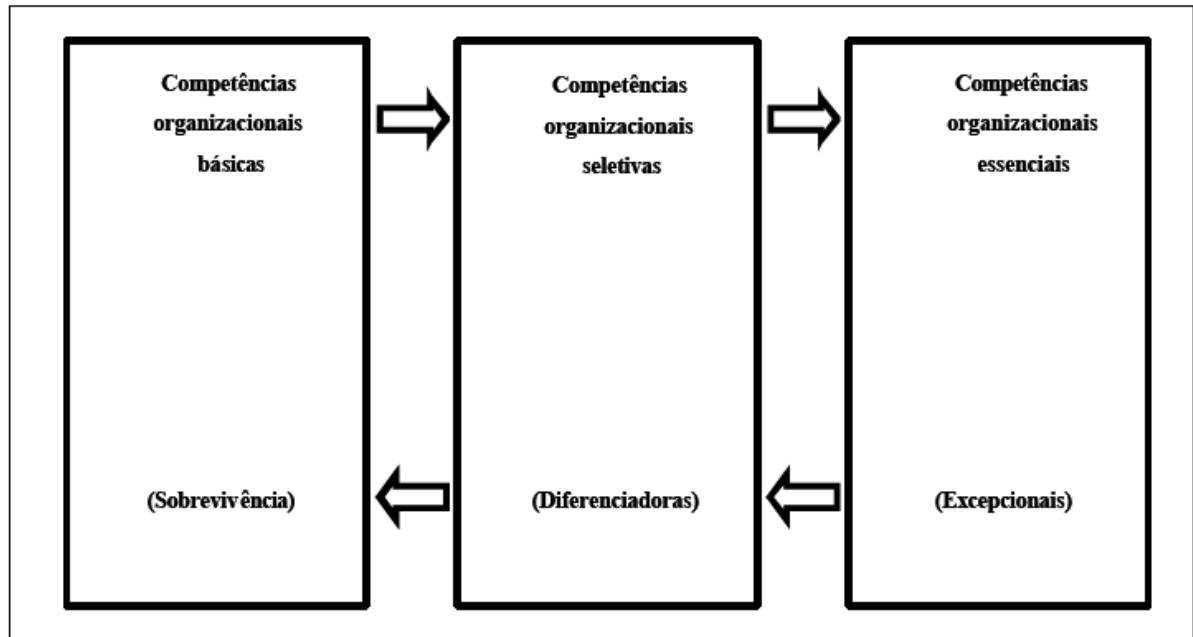
- Competências básicas: referem-se às competências básicas ou qualificadoras que contribuem decisivamente para a sobrevivência da empresa no médio prazo.
- Competências seletivas: viabilizam a diferenciação de uma organização no espaço de competição formado por mercados regionais e/ou nacionais, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado.

Com relação às competências essenciais, a partir das pesquisas efetuadas, Ruas (2005, p. 46) constatou que elas diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado. Nesse caso, denominou-as como excepcionais.

Os três tipos de competência organizacional estão mostrados na Fig.8. Ressalta-se que, as setas estão indicando um duplo sentido, representam que em função de das mudanças no mercado e/ou alterações na própria gestão interna das empresas pode mudar o escopo dessa competência, ou seja, as relações entre elas são dinâmicas.

Fig. 8: Classificação de competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade.





Fonte: adaptado de Ruas in: RUAS, ANTONELLA e BOFF, 2005, p. 46.

Segundo RUAS (2005) a tipologia de competências organizacionais é útil para avaliar o nível de contribuição de determinada competência para a competitividade da empresa. Ele cita um exemplo, baseado nas pesquisas de campo em empresas da região sul do Brasil, conforme mostrado na Tab. 5.

Tab. 5: Classificação de competências organizacionais em diferentes níveis de Competitividade

Ramo da empresa	Exemplo de competência identificado na pesquisa	Classificação da competência
Financeira	Capacidade de mobilizar seus funcionários para que orientem suas ações e decisões para as estratégias da empresa.	Básica
	Garantir atendimento massivo aos clientes em rede altamente capilarizada, ágil e segura.	Seletiva (diferencial)
	Orientar investimentos de porte médio/pequeno sob forma de consultoria ao cliente.	Seletiva (diferencial)
Petroquímica	Garantir a estabilidade e segurança da planta.	Básica
	Manejo da tecnologia nos processos principais a fim de garantir uma performance superior.	Seletiva (diferencial)
Indústria alimentícia	Operar a logística de forma a obter o menor custo, o melhor atendimento e a maior flexibilidade.	Básica
	Relacionamento com clientes (orientar-se para serviços)	Seletiva (diferencial)

Fonte: adaptado de Ruas in: RUAS, ANTONELLA e BOFF, 2005, p. 46.

De modo similar Fleury e Fleury (2004, p. 34), destacam quatro níveis básicos de competências existentes em uma organização: as essenciais, as distintivas, as

organizacionais e as individuais. Os aspectos de cada uma delas estão relacionados na Tab. 6.

Tab. 6: Níveis de competências organizacionais.

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para a estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades meio e atividades fins.
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor ao indivíduo.

Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 34).

No plano organizacional, as dimensões da competência no processo de formulação de estratégias, são apresentadas na Tab. 7.

Tab.7: Dimensões da competência para a formulação de estratégias.

Saber agir	saber tratar a complexidade e a diversidade; saber prospectar para poder antecipar-se; agir em tempo certo com visão sistêmica.
Saber mobilizar	entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais); saber buscar parcerias e integra-las ao negócio.
Saber comunicar	conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados; saber ouvir e comunicar-se eficientemente com <i>stakeholders</i> .
Saber aprender	criar a cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem..
Saber assumir responsabilidades	saber avaliar as conseqüências das decisões, tanto no plano interno da empresa quanto no nível externo da sociedade.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.

Fonte: Fleury e Fleury , 2004, p. 69.

## 5.2 Criação do conhecimento na empresa

Segundo Nonaka e Takeuchi (2002, p. XII), o conhecimento organizacional refere-se à experiência tanto a física quanto à geração de modelos mentais, bem como o aprendizado com os outros, inclusive as tentativas e erros vivenciados. Os autores partem do pressuposto de que a organização de negócios não só “processa” o conhecimento, mas também o “cria”. Do ponto de vista dos autores, o conhecimento humano é o aspecto mais básico e universal da organização, o qual se divide em conhecimento explícito e tácito.

O conhecimento explícito refere-se àquele que pode ser articulado na linguagem formal, ou seja, em palavras e números, tais como expressões matemáticas, especificações manuais, bem como em afirmações gramaticais. Esse tipo de conhecimento pode ser transmitido de modo fácil e formal entre os indivíduos.

Ao contrário, o conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal porque é um conhecimento altamente pessoal, incorporado à experiência individual a qual envolve fatores intangíveis tais como: crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valores e idéias, conclusões, *inshigts* e palpites. Esse tipo de conhecimento possui duas dimensões: a dimensão técnica e a cognitiva. A dimensão técnica abrange um tipo de capacidade informal difícil de se definir. Pode-se citar como exemplo dessa dimensão, as habilidades de um artesão, uma vez que ele possui um “know-how” próprio, mas é incapaz de descrever os princípios técnicos ou científicos subjacentes ao que sabe. A dimensão cognitiva consiste em símbolos, esquemas, modelos mentais, crenças e percepções arraigadas, as quais refletem a imagem da nossa realidade (o que é) e nossa visão futura (o que deveria ser). É um conhecimento de natureza intuitiva e subjetiva que para ser comunicado e compartilhado dentro da organização tem que ser convertido em algo tangível que qualquer um pode compreender, ou seja, expresso em palavras ou números.

A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral em que a interação ocorre repetidamente e em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. Nesse processo de criação duas questões são relevantes: as formas de interação do conhecimento e os níveis de criação do conhecimento.

- Implicações do conhecimento tácito

Duas implicações do conhecimento tácito são relevantes. Primeiro, o reconhecimento desse tipo de conhecimento propicia uma perspectiva bem diferente da organização. Segundo, o indivíduo passa a considerar a inovação de uma forma inteiramente diferente, de modo que se trata de um processo individual de auto-renovação organizacional e pessoal.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2002, p. 9), a criação do novo conhecimento organizacional nas empresas consiste na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Eles destacam as condições essenciais para que isso ocorra: “Para criar conhecimento, o aprendizado que vem dos outros e as habilidades compartilhadas com outros precisam ser internalizadas – isto é, modificados, enriquecidos e traduzidos de modo a se ajustarem a identidade e auto-imagem da empresa.”

### 5.2.1 Características-chave do conhecimento

No processo de transformação do conhecimento tácito em explícito aproveitam-se três características do conhecimento humano. A primeira delas é o uso da linguagem figurada e do simbolismo para explicar o inexplicável. A segunda é bastante óbvia: para transmitir conhecimento é necessário que o conhecimento pessoal de um indivíduo seja compartilhado com os outros. Finalmente, a ambigüidade e a redundância propiciam o surgimento de novos conhecimentos.

### 5.2.2 Do conhecimento pessoal ao conhecimento organizacional

Segundo Nonaka e Takeuchi (2002), o novo conhecimento sempre começa no indivíduo, ou seja, a organização não o cria por si mesma; isso significa que é necessário haver iniciativa do indivíduo, bem como interações dentro do grupo. Em outras palavras, o conhecimento pode ser ampliado ou cristalizado, em nível de grupo, por meio das discussões, observações e ou compartilhamento de experiências. Nesse sentido, as equipes desempenham um papel relevante durante o processo de criação do conhecimento uma vez que proporcionam um contexto comum onde as pessoas interagem entre si, de modo que os membros criam novas

perspectivas por meio de diálogos e debates.

### 5.2.3 Os principais agentes na criação do conhecimento

A alta gerência deve criar uma visão do conhecimento e comunicá-la internamente na empresa. Uma visão do conhecimento deve definir “o campo” ou “o domínio” que proporciona aos seus membros um mapa mental do mundo onde vivem e uma direção geral relacionada ao tipo de conhecimento que tentam buscar e criar (NONAKA e TAKEUSHI, 2002, p. 265).

A criação do novo conhecimento se dá através da interação dinâmica entre os funcionários da linha de frente, os gerentes de nível médio e gerentes seniores, onde cada um cumpre seu papel. Isso ocorre da seguinte forma (NONAKA e TAKEUCHI, 2002, p. 16): “As pessoas não recebem um novo conhecimento de forma apenas passiva; elas o interpretam ativamente, adaptando às suas próprias situações e perspectivas. Assim, o que faz sentido em um determinado contexto pode mudar ou até mesmo perder o sentido quando comunicado a pessoas de um contexto diferente. Resultado: há confusão contínua quando um novo conhecimento é difundido em uma organização.”

- Funcionários da linha de frente

Geralmente os funcionários da linha de frente ficam imersos nos detalhes da tecnologia, dos produtos ou dos mercados. Eles encontram-se mais na base operacional dos processos da organização, quer seja técnico ou administrativo.

- Gerentes seniores

Já os gerentes seniores e médios têm a função de direcionar a confusão para a criação do conhecimento através da formulação de uma estrutura conceitual que auxilie os funcionários da linha de frente “[...] a dar sentido a sua própria experiência” (NONAKA e TAKEUCHI, 2002, p. 16). Ao adotar slogans, os gerentes proporcionam senso de direção criando conceitos gerais para identificar as características comuns, que associam atividades ou negócios díspares, em um todo coerente, dotando os

funcionários de senso de direção, de maneira que eles conseguem estabelecer “[...] os critérios para estimar o valor do conhecimento que está sendo gerado” Enfim, são ferramentas altamente eficientes.

- Gerentes de nível médio

Os gerentes de nível médio atuam como “[...] elos entre os ideais visionários da alta gerência e a realidade quase sempre caótica dos funcionários da linha de frente da empresa” (NONAKA e TAKEUCHI, 2002, p. 16). Em outras palavras, eles “[...] estão numa posição de refazer a realidade de acordo com a visão da empresa” (NONAKA e TAKEUCHI, 2002, p. 16). Isso quer dizer que eles atuam como mediadores “[...] entre a mentalidade do que deveria ser” manifestada pela alta gerência com “o que é”, de fato, dos funcionários da linha de frente (NONAKA e TAKEUCHI, 2002, p. 16). O papel-chave deles nesse processo é resumir o conhecimento tácito, tanto dos executivos seniores como os dos funcionários da linha de frente, tornando-o explícito e incorporando-o a novos produtos e tecnologias.

#### 5.2.4 O indivíduo/grupo como fonte geradora do conhecimento e a empresa como a ampliadora do conhecimento

Primeiramente é conveniente ressaltar que conforme advertido por Nonaka e Takeuchi, as fronteiras do conhecimento são muito obscuras. Conseqüentemente, incorporar esse enfoque no âmbito da estratégia, numa percepção superficial, configuraria uma grande perda de tempo ou de recursos organizacionais. Todavia, é justamente essa a característica do conhecimento que permite fazer com que a empresa consiga diferenciar-se dos concorrentes e, expandir o escopo de sua competência; inclusive, o seu horizonte tecnológico de modo a tornar-se mais competitiva no seu mercado. De forma objetiva, a essência da estratégia reside na capacidade de mobilização que a organização possui para adquirir, criar, acumular, explorar, e gerenciar o domínio do conhecimento.

A estrutura conceitual da teoria de criação do conhecimento na empresa está sedimentada na experiência aqui denominada como “aprender fazendo” que equivaleria ao processo de internalização, donde afloram insights, intuições e

palpites. Noutras palavras, “[...] o indivíduo é o elemento criador do conhecimento e a organização a responsável pela ampliação do conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 2002, p. 280)”. Logo, a maior parte de conversão do conhecimento ocorre no grupo pois, ele é, concomitantemente, o elemento gerador e catalizador do conhecimento.

O conhecimento organizacional é criado a partir da interação entre o conhecimento tácito e o explícito, ou seja, a conversão dos dois tipos de conhecimento é feita pelos quatro modos: socialização (de tácito em tácito), externalização (de tácito em explícito), combinação (o de explícito em explícito) e internalização (de explícito em tácito). Nesses quatro modos o papel do indivíduo é fundamental. Porém, se a organização não providenciar as condições ambientais adequadas para que o conhecimento gerado seja compartilhado com os outros quer seja em nível de grupo ou divisão “[...] ele não se difunde em forma de espiral na organização (NONAKA E TAKEUCHI, p. 262)”. Logo, um dos pontos-chave é a interação social, ou seja, o âmago do processo de criação do conhecimento na empresa é o grupo. Muito mais do que isso, o processo de criação do conhecimento é interminável porque não está confinado na organização. Pelo contrário, a criação do conhecimento ocorre também nas interfaces das relações interorganizacionais. Quer dizer, tanto no entorno e além dos muros da organização, o conhecimento criado por ela mobiliza o conhecimento tácito daqueles que estão de fora os quais, em contrapartida, o convertem em conhecimento explícito “[...] que é alimentado de volta à organização sob a forma de flutuação ambiental. Na maioria dos casos, essa interação ocorrerá entre o produto, serviço ou sistema que a empresa oferece e os clientes, fornecedores, distribuidores e concorrentes (NONAKA E TAKEUCHI, 200 , p. 263)”.

De fato, isso ocorre porque a lógica funcional do processo de criação do conhecimento consiste primeiramente no compartilhamento do conhecimento tácito, via interação no grupo. A partir das idéias geradas cria-se o conceito (coletivo ou não). Posteriormente, ocorre a justificação que pode ser explicada como um processo de filtragem do conceito (elaborado na fase anterior) a fim de verificar, concretamente, se não está ocorrendo desvios “da intenção organizacional”. Trata-se, portanto, de uma verificação se vai ou não atender as necessidades organizacionais e, da sociedade de forma mais ampla. Exemplos de justificação que podem ser citados são: a avaliação do custo, margem de lucro, grau de contribuição

de um produto para o crescimento da empresa; ou outros critérios qualitativos (diferindo daqueles considerados objetivos e factuais), conforme o caso. A fase seguinte é caracterizada pela construção de um arquétipo, ou seja, as idéias têm de ser consolidadas em algo que seja tangível ou concreto. Exemplos de arquétipos mais conhecidos são os protótipos de produtos, materializando os conceitos de desenvolvimento de um novo produto e ou modificações propostas num produto existente. Outro exemplo que pode ser citado é o sistema operacional ou modelo para execução de um serviço, ou ainda os “testes piloto” de produtos ou serviços. Em linhas gerais, o arquétipo é oriundo da combinação efetiva do conhecimento explícito recém-criado com o conhecimento explícito existente. É uma fase rica e cooperativa de combinação de diferentes habilidades (específicas das áreas envolvidas no processo). Finalmente, ocorre à difusão interativa do conhecimento intra-empresa (entre as pessoas e os departamentos) e interempresas (entre a rede de empresas) através de uma interação dinâmica configurando a difusão do conhecimento em forma de espiral.

Outro ponto importante refere-se às características peculiares das estruturas organizacionais. A hierarquia típica da grande maioria das organizações é uma estrutura adequada e mais eficiente para aquisição, acúmulo e exploração do conhecimento. Do mesmo modo, a força tarefa é mais apropriada e eficaz quando se necessita criar um novo conhecimento. Enfim, a hierarquia lida com conhecimentos do tipo explícito e a força tarefa lida com o conhecimento tácito e, cria novos conhecimentos pelos mecanismos de conversão. O processo socialização gera conhecimento compartilhado tais como: modelos mentais e habilidades técnicas; a externalização gera conhecimento conceitual; a combinação gera conhecimentos sistêmicos por exemplo: um novo protótipo ou tecnologia de componente, a internalização gera conhecimento operacional por exemplo: processo de produção. Sobretudo, o modelo gerencial mais apropriada deve ser uma mescla entre o sistema de-baixo-para-cima (bottom-up) com o de-cima-para-baixo (top-down) o qual, é denominado por Nonaka e Takeuchi como do-meio-para-cima-e-para-baixo (middle-up-down), como um mecanismo eficiente para adquirir, criar, acumular, explorar e gerenciar o domínio do conhecimento.

O uso desse mecanismo viabiliza, sobremaneira, a interação social que, em essência, é a mola propulsora do conhecimento. Portanto, o uso de equipes



multifuncionais cria um campo de alta densidade que por sua vez, propicia uma fonte rica de troca de experiências e de percepções. Resultado ocorre uma profícua iniciação de conversão do conhecimento. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi recomendam como uma das primeiras iniciativas de implementação do modelo de criação do conhecimento na empresa, o aproveitamento das equipes de desenvolvimento de novos produtos devido a sua elevada capacidade adaptativa e a flexibilidade inerente a esse tipo de equipes.

## 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente caso de ensino visou examinar o ímpeto pelo crescimento de uma organização focando a necessidade de desenvolver suas competências individuais, coletivas e organizacionais, extremamente necessárias para o sucesso de seus empreendimentos.

A DRCS Produtos Alimentícios, para início de suas atividades em 1999, optou por “comprar” todo o conhecimento e as competências individuais da antiga dona das suas marcas, utilizando o artifício de contratar a equipe e sistemas de gestão, no entanto, para a nova unidade de negócio de valor agregado, não possui o conhecimento nem competências individuais dentro da sua equipe.

É importante observar o que destaca Ruas (2005, p. 52), sobre as potencialidades organizacionais: “[...] na contraparte de determinada estratégia de mercado envolvendo novos produtos ou novos serviços ou, ainda, novas formas de relacionamento com os clientes a noção de competência expressa às demandas das capacidades internas para sustentar essa estratégia, sob uma forma relativamente homogênea de competência coletiva e/ou individual. O resultado é o trânsito mais rápido e fluido de propostas e orientações nas diferentes instâncias organizacionais.”

Exatamente no ponto destacado por RUAS que a DRCS deve atentar. Conforme o projeto apresentado, o acompanhamento será dado para a equipe de vendas, dessa forma, repassando conhecimento e desenvolvendo competências individuais e coletivas nesta área, no entanto, como ficam as demais áreas? Certamente haverá um grande descompasso entre as áreas operacionais. Não existirá competências individuais e coletivas homogêneas, resultando exatamente o inverso do que diz RUAS, ou seja, trânsito lento e trancado de propostas e orientações nas diversas instâncias da empresa.

A DRCS Produtos Alimentícios, deve utilizar o que Ruas (2005, p. 45) propõe sobre os dois tipos de competências detectadas nas empresas pesquisadas:

- Competências básicas, que são aquelas que contribuem decisivamente para a sobrevivência da empresa no médio prazo. Podemos destacar a necessidade de

desenvolver de forma homogênea as áreas de compras, recebimento, controle de qualidade, armazenagem, produção, expedição e transporte, não consideradas no projeto apresentado;

- Competências seletivas, aquelas que viabilizam a diferenciação de uma organização no espaço de competição formado por mercados regionais e/ou nacionais, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado. Nesta competência, destacamos o risco do uso de garota propaganda associada à marca também uma política de preços bastante agressiva e mix de produtos bastante diversificado para buscar a liderança, visto que qualidade é competência básica neste mercado.

É fundamental que as áreas contribuam com as suas entregas a fim de contribuir com as competências organizacionais e, por extensão, com as estratégias da organização. Lembrando o que ressalta RUAS, a definição das contribuições das áreas deve levar em consideração três critérios fundamentais para o processo de desdobramento em competências individuais e trajetórias: visibilidade, objetividade, foco/limites.

Tratando adequadamente os aspectos mencionados, a opção da nova unidade de negócio de valor agregado é bastante atrativa, entretanto, investir no crescimento do modelo atual, onde as competências individuais, coletivas e organizacionais provaram ser eficazes e eficientes não podem ser descartadas e ainda representam um grande desafio e oportunidade para empresa frente ao curto espaço de tempo de atuação no mercado.

Qual a sua opção caso tivesse que tomar a decisão pelos gestores da DRCS Produtos Alimentícios?

## 7 - BIBLIOGRAFIA

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.

DEFFUNE, Deisi. DEPRESBITERIS, Léia. Competências, Habilidades e currículos de educação Profissional. Crônicas e Reflexões. São Paulo: Editora SENAC-SP, 2000.

DICIONÁRIO ELETRÔNICO HOUAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA, versão 1.0 – Dezembro de 2001. CD-ROM.

DRUCKER, Peter F., *Administrando para o Futuro*, São Paulo, Pioneira, 1994

DRUCKER, P. A Survey of the Near Future. *The Economist*. New York, 3-20, Nov. 3rd, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURN, M.; RICHARDS, H. *Strategy and performance: competing through competences*. Cambridge University Press, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa*, 10 ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus, 2002.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. In: FOSS, N. J. *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford: Oxford University, 1997

PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, May-June, 1990

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

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (e colaboradores). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHOEMAKER, P. J. H.; AMIT, R. The competitive dynamics of capabilities: developing strategic assets for multiple futures. In: DAY, G. S. ; REINBSTEIN, D. J. (ed.). *Wharton on dynamic competitive strategy*. New York: John Wiley, 1997.

VILELA, E.R. *alimentos dietéticos e alternativos*. Textos Acadêmicos. Lavras: UFLA, 2000.

ZARIFIAN, Phillippe. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editora SENAC-SP, 2003.