

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

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
ALINHADAS À ESTRATÉGIA E AOS
PROCESSOS EMPRESARIAIS**

Roberto Scola

Porto Alegre, 2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

MODALIDADE PROFISSIONAL

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
ALINHADAS À ESTRATÉGIA E AOS
PROCESSOS EMPRESARIAIS**

Autor: Roberto Scola
Orientador: Prof. Dr. Roberto Ruas

Trabalho apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
como quesito parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração - Modalidade Profissional

Porto Alegre, 2003

AGRADECIMENTOS

Tive a felicidade de encontrar pessoas competentes que me ajudaram a elaborar este trabalho.

Gostaria, no entanto, de começar a agradecer ao professor Dr. Roberto Ruas que me orientou na elaboração desta dissertação e empenhou-se em instigar meu raciocínio para uma melhor compreensão dos conceitos aqui abordados. Sou profundamente grato a ele.

Tenho uma dívida de gratidão ao Sr. Antônio Suliani que ofereceu muitos comentários e sugestões valiosas para a melhoria da qualidade deste trabalho.

Aos professores da banca, professora Dra. Cláudia Bittencourt, professora Dra. Elaine Di Diego Antunes e ao Professor Dr. Eugênio Pedrozo, meu muito obrigado.

Também mostro minha gratidão a todos professores e orientadores do departamento do PPGA, pelos ensinamentos prestados neste curso.

Finalmente, porém não menos importante, agradeço à minha esposa Lourdes, que acompanhou desde o início, exercendo uma importante influência sobre este trabalho, tendo muita paciência durante toda a caminhada, sempre com sábios conselhos e generoso apoio.

RESUMO

Esta dissertação possuiu duas intenções: 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. O objetivo deste é orientar o conjunto de atividades empresariais, implementar e dar sustentação à estratégia da Empresa referida no caso. A metodologia de pesquisa foi o estudo de caso exploratório numa empresa varejista. Este estudo trouxe como resultados a identificação e validação de quatro competências organizacionais: duas existentes (orientação de equipe e gestão dos relacionamentos) e duas a serem desenvolvidas (pensamento e ações estratégicas e inovação), para a Empresa conquistar uma verdadeira vantagem competitiva.

ABSTRACT

This dissertation has two intentions: study an instrument of entrepreneurial growth and develop a methodology to identify and capture company competences, specifically. The instrument of entrepreneurial growth is based in the alignment of three administrative concepts: organizational competence, entrepreneurial strategy and internal processes. So, the meanings of each concept were put separately and, afterwards, the alignment between them. This relation made possible the making of a valuable value linkage, measuring all entrepreneurial activities, creating a unique map. Its goal is to guide the entrepreneurial activities set, implement and give support to the Company's strategy mentioned. The research methodology was the study of a scanning case in a retail company. This study brought results such as the identification and legitimation of four organizational competences: two existent (team referral and relationship management) and two to be developed (thought and strategic action and innovation), so that the company can conquer a real competitive advantage.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMÁTICA	11
1.2	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	12
2.	OBJETIVOS	12
2.1	OBJETIVO PRINCIPAL.....	12
2.2	OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS.....	12
3.	REVISÃO DA LITERATURA.....	13
	ESTRATÉGIA	14
3.1.1	Formulação da estratégia	14
3.1.1.1	Estratégia de posicionamento	14
3.1.1.2	Estratégia empreendedora	22
3.1.1.3	Ideologia central	24
3.1.2	IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	31
3.1.2.1	Processos internos	31
3.1.2.2	Competências organizacionais.....	38
3.2	MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO	55
4.	COMPETITIVIDADE EM VAREJO	58
4.1	Varejo	60
4.2	Varejista	60
4.3	Estratégia competitiva de mercado de varejo.....	61
5.	METODOLOGIA.....	67
5.1	<i>FOCUS GROUPS</i>	68
5.2	EMPRESA DO “CASE”	71
6.	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	73
7.	ANALISE DA PESQUISA E IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ...	82
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
9.	REFERÊNCIAS	95

LISTA QUADROS

Quadro 1 – Forças que governam a competição num setor.....	15
Quadro 2 – Sistema de atividades da Southwest Airlines.....	16
Quadro 3 – Estratégias genéricas de Michael Porter.....	21
Quadro 4 – Exemplos de valores, propósitos e visão de futuro.....	27
Quadro 5 – Cadeia de valor de uma organização genérica	34
Quadro 6 – Identificação dos processos internos fundamentais e básicos	35
Quadro 7 – Exemplos de empresas com suas competências essenciais.....	43
Quadro 8 – Exemplos de competências organizacionais.....	47
Quadro 9 – Resumo das competências críticas.....	53
Quadro 10 – Estratégia, processos, competências e atividades.....	54
Quadro 11 – Modelo de sistema de gestão.....	57
Quadro 12 – Canal de distribuição.....	60
Quadro 13 – Matriz SWOT.....	66
Quadro 14 – Informações da empresa do case.....	72
Quadro 15 – Direcionadores estratégicos da Empresa Varejo.....	72
Quadro 16 – Valores percebidos pelos clientes, colaboradores e gestores.....	79
Quadro 17 – Benefícios exclusivos percebidos pelos clientes, colaboradores e gestores.....	80
Quadro 18 – Benefícios que os clientes, colaboradores e gestores consideram importantes a Empresa Varejo oferecer, que ainda não oferece.....	81
Quadro 19 – Competências organizacionais que forneceriam as bases mais valiosas para a Empresa Varejo no presente e para o futuro.....	90

LISTA DE GRÁFICO E FIGURA

Gráfico 1 – Estratégia, eficácia operacional e competitividade.....	33
Figura 1 – As raízes da competitividade.....	45

Nós temos mais informações agora do que podemos usar e menos conhecimento e entendimento do que precisamos. Realmente, temos uma coleção de informações porque temos habilidades para fazer isso, mas estamos tão ocupados coletando-as que não temos meios disponíveis para usá-las. A verdade é que nenhuma sociedade é aquilo que sabe, mas é aquilo que faz com o que sabe.

Warren Bennis

1 INTRODUÇÃO

O cenário de negócios está em grandes transformações. Este é formado por novas e melhores tecnologias, consumidores mais inteligentes e exigentes, concorrentes mais experientes e novos mercados geográficos. Isso tudo proporciona rápidas e significativas mudanças na economia. Porém, isso não deve ser motivo para gestores administrarem suas empresas na tentativa e erro. É preciso buscar ferramentas que possam proporcionar consistência às ações.

O principal interesse desta dissertação está no crescimento sustentado das organizações. Dentro deste aspecto, este trabalho pretende contribuir com um instrumento para uso gerencial, auxiliando-os na tomada de decisão, visando o desenvolvimento e crescimento empresarial. A base do estudo consiste no alinhamento entre três conceitos: competência organizacional, estratégia empresarial e processos internos.

Esta dissertação inicia com a descrição do tema, definição da problemática, relevância do estudo, estabelecimento do objetivo principal e dos intermediários e segue dividido em três partes. A primeira traz a revisão da literatura que aborda os conceitos de estratégia empresarial, processos internos e as competências organizacionais. A segunda alinha estes conceitos e busca construir uma metodologia para melhorar a competitividade empresarial no mercado varejista. Por fim, a terceira trata sobre a metodologia, o estudo de “case”, os resultados e a análise da pesquisa. A metodologia utilizada neste trabalho é o estudo de caso exploratório.

A empresa escolhida é do ramo de varejo de moda e beleza e atua em apenas uma cidade no interior do Rio Grande do Sul. Esta empresa busca a liderança no mercado em moda feminina, masculina e infantil, calçados, acessórios, lingerie, cosméticos e perfumaria. Possui quatro lojas, três delas no centro e uma num shopping da cidade. Buscando preservar a identidade desta empresa, durante toda a dissertação, ela será denominada “Empresa Varejo”.

O objetivo da metodologia escolhida é validar uma maneira de identificar e capturar as competências organizacionais. Busca identificá-las a partir da

investigação das relações entre estas e os benefícios percebidos pelos clientes, gestores e colaboradores da empresa. Os dados sobre estes benefícios foram coletados em reuniões de *Focus Groups*. Estas, foram realizadas separadamente com clientes, colaboradores e gestores da Empresa Varejo.

O estudo realizado trouxe como resultados a identificação e validação de quatro competências organizacionais, quais sejam: orientação de equipe; gestão dos relacionamentos; pensamento e ações estratégicas; inovação. As duas primeiras foram consideradas como existentes e as duas últimas a serem desenvolvidas. O conhecimento destas competências pela Empresa Varejo poderá conferir uma importante vantagem competitiva à mesma. Dessa forma, direção, gerência e colaboradores poderão identificar atividades empresariais que ajudarão a implementar e dar sustentabilidade à sua estratégia.

1.1 PROBLEMÁTICA

Para Hamel e Prahalad (1995, p. 234) e Scott Parry (1998, p. 58), muitas empresas estão confusas sobre o que é, e o que não é competência organizacional. Para estes autores, o estudo das competências organizacionais é importante para o sucesso competitivo empresarial, mas deve-se ter muito cuidado para não gerar uma lista muito grande de palavras, confundindo conceitos de competências com habilidades específicas, traços de personalidade ou outros atributos. Uma lista de 15, 20, 30 ou mais características, além de confundir conceitos, não teria nenhuma utilidade gerencial.

É consenso no mundo acadêmico e empresarial que o conceito de competências organizacionais é importante, porém ainda aparece bastante nebuloso e confuso, com isso gera muitas inquietudes. O objeto de discussão desta dissertação é: é possível compreender com clareza o conceito de competências organizacionais, a partir do conhecimento dos benefícios oferecidos pela empresa e percebidos pelos clientes, colaboradores e gestores?

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Estudar 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. Soma-se isso a um modelo de gestão empresarial que contempla o alinhamento das competências organizacionais com os processos internos e a estratégia empresarial, pode determinar as principais atividades que compõem uma valiosa cadeia de valor. Sendo isso verdadeiro, então se terá estudado e construído um modelo de extrema utilidade gerencial.

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 porquê. Com isso sua missão perde o significado. Um estudo que determine as principais atividades empresariais à luz da estratégia empresarial, dos processos internos e competências organizacionais, pode proporcionar uma estrutura gerencial alinhada. Este alinhamento, poderá proporcionar uma poderosa força empresarial competitiva. O resultado final do modelo, será o estabelecimento de ações convergentes em todas as dimensões da organização.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO PRINCIPAL

- Identificar as competências organizacionais da Empresa Varejo.

2.2 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- *Apresentar um modelo de gestão que alinha a estratégia, processos internos e competências organizacionais;*
- *Investigar os benefícios oferecidos pela empresa do case, que são percebidos pelos clientes, gestores e colaboradores;*
- *Relacionar as competências organizacionais com os benefícios oferecidos pela Empresa Varejo e percebidos pelos clientes, gestores e colaboradores.*

3 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura visa dois objetivos. Primeiramente visa proporcionar suporte teórico para a metodologia de pesquisa e, em segundo lugar, construir um modelo de sistema de gestão empresarial. O estudo contempla três conceitos de crescimento empresarial: estratégia competitiva, processos internos e competências organizacionais.

Para Mintzberg e Quinn (2001, p. 59) a estratégia empresarial é um processo organizacional constituído de duas etapas. A primeira é chamada de formulação e a segunda de implementação. No que se refere à formulação da estratégia, esse trabalho utiliza três conceitos: estratégia de posicionamento, estratégia empreendedora e ideologia central.

Na segunda etapa, implementação da estratégia, ocorre a seleção das principais atividades empresariais promovidas pelos processos internos e pelas competências organizacionais. Os aspectos da formulação e da implementação da estratégia empresarial são seguramente os pilares de crescimento empresarial. Acredita-se que, com o alinhamento destes conceitos é possível construir um modelo de sistema de gestão empresarial. Este, inicia com a definição da estratégia, seguida dos processos internos e das competências organizacionais, finalizando com a clarificação das principais atividades empresariais convergentes.

3.1 ESTRATÉGIA

Para Peter Drucker (1999, p. 42) a finalidade da estratégia é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois ela permite a empresa ser intencionalmente oportunista. Mintzberg e Quinn (2001, p.58) argumentam que estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa, que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas. A estratégia também produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

3.1.1 Formulação da Estratégia

A primeira etapa da estratégia empresarial é a formulação. Como, neste trabalho são utilizados três conceitos (estratégia de posicionamento, estratégia empreendedora e ideologia central), torna-se importante clarificá-los.

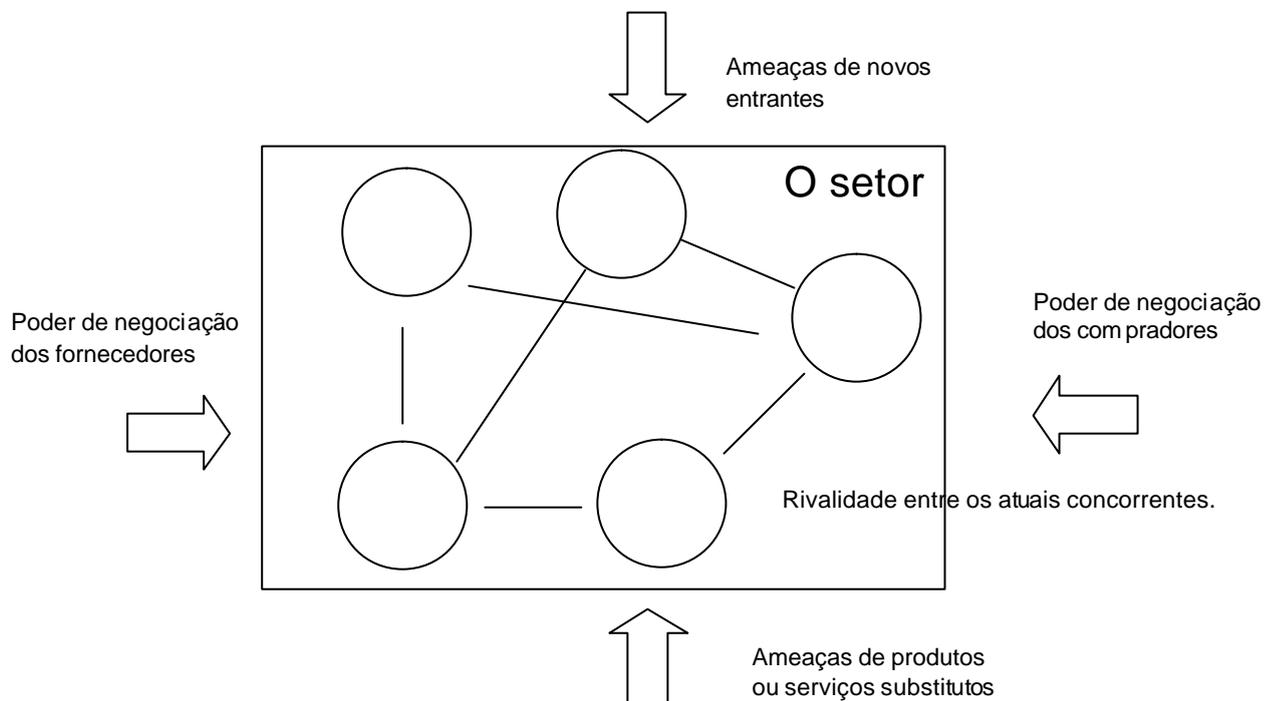
3.1.1.1 Estratégia de Posicionamento

A estratégia de posicionamento, foi inspirada nos estudos de Michael Porter (1999, p. 44). Este autor coloca que a “chave do crescimento, e mesmo da sobrevivência organizacional, é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários já estabelecidos ou novos e menos exposta ao desgaste decorrente da atuação dos compradores, fornecedores e produtos substitutos”. Dessa forma, para crescer, a empresa deve encontrar uma posição na qual seja capaz de melhor defender-se contra as forças que governam a competição

num setor ou influenciá-las a seu favor. A implementação dessa estratégia é através de uma abordagem de percepção dos movimentos da empresa em relação ao mercado, ou seja, movimentação empresarial “de fora para dentro” (*outside-in*).

Porter (1999, p. 63) coloca, ainda, que estratégia é “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia”.

“A delimitação dessa posição, por vezes, assume muitas formas, quais sejam: a solidificação de relacionamentos com clientes favoráveis; a diferenciação dos produtos em termos materiais ou psicológicos, através do marketing e a conquista da liderança tecnológica” (Porter, 1999, p. 44).



Quadro 1 - Forças que governam a competição num setor.

Fonte: Porter, 1999, p. 95.

Estratégia competitiva

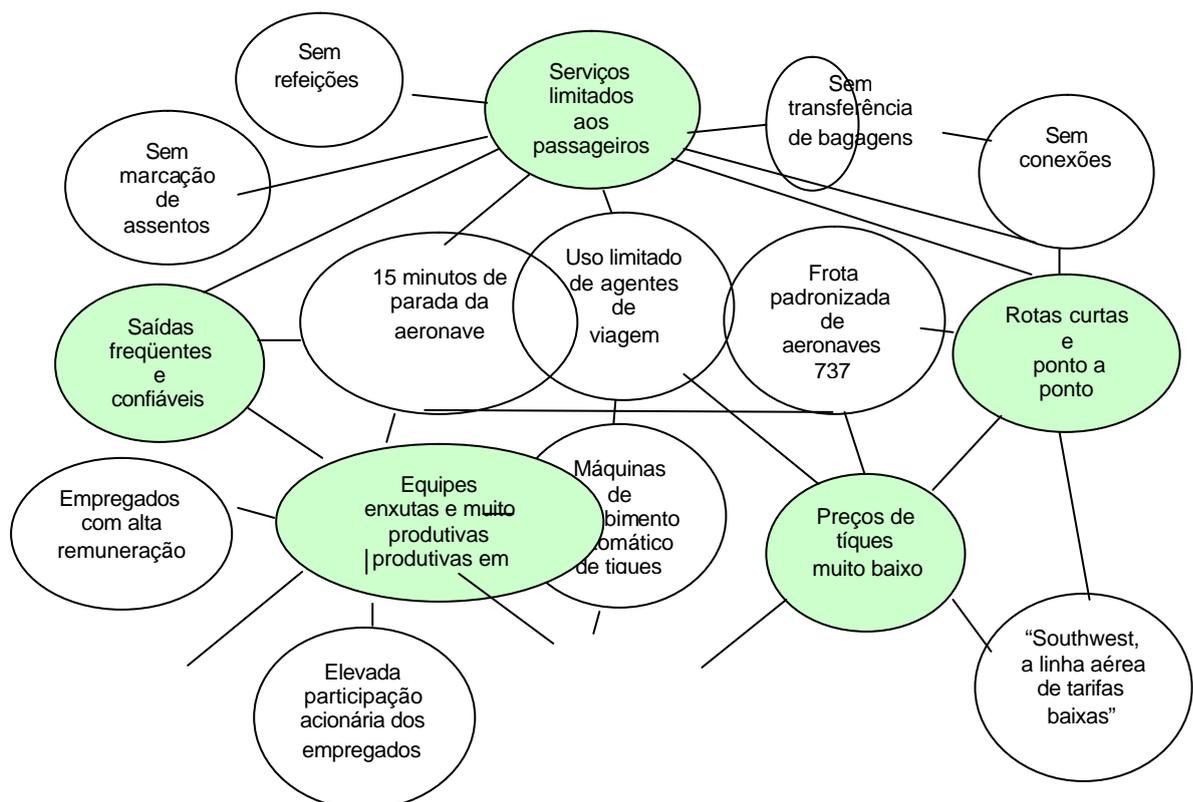
Estratégia competitiva é sinônimo de tomar atitudes ofensivas ou defensivas para criar uma posição sustentável em um setor, a fim de lidar com as quatro forças competitivas (quadro 1) e, assim, obter um retorno superior sobre o investimento.

Estratégia competitiva significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores.

Para Porter (1999, p. 53) “a essência da estratégia está nas atividades - a opção de desempenhar atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais. Do contrário, a estratégia, é nada mais que um slogan incapaz de resistir a competição”. Um exemplo disso pode ser percebido nas escolhas das atividades da empresa aérea Southwest Airlines.

A Southwest Airlines focaliza implacavelmente a economia, buscando o melhor produto, esforçando-se para cortar custos, reduzindo o escopo e eliminando alguns serviços, como por exemplo: não oferece refeições, lugares marcados, transferência de bagagem entre linhas e classes de serviços diferenciadas. A Southwest desenvolve todas as suas atividades de modo a prestar serviços convenientes, de baixo custo, em seu tipo específico de rotas. Através de paradas mais curtas nos terminais, com duração de apenas quinze minutos, consegue manter os aviões em vôo durante mais horas do que os concorrentes e fornecer saídas mais freqüentes com menos quantidade de aeronaves. Ela também demarcou uma posição única e valiosa, com base num conjunto de atividade sob medida (quadro 02).

EXEMPLO I - MAPEAMENTO DO SISTEMA DE ATIVIDADES





Quadro 2 - Sistema de atividades da Southwest Airlines. Fonte: Porter, 1999, p. 55.

O mapeamento do sistema de atividades da Southwest (quadro 2) mostra como a sua posição estratégica se resume num conjunto de atividades sob medida. A nítida posição estratégica torna possível a identificação e a implementação de questões de nível mais elevado (nos círculos sombreados), através de conjuntos de atividades estreitamente vinculadas (nos círculos brancos).

As origens das posições estratégicas

As posições estratégicas emergem de três fontes distintas que não são mutuamente excludentes e, em geral, se encontram sobrepostas. Primeiro, o posicionamento pode estar baseado na produção de um subconjunto dos produtos ou serviços de um setor. Essa modalidade é chamada de *posicionamento baseado na variedade*, que se fundamenta na escolha de variedade de produtos ou serviços e não em segmentos de clientes. O posicionamento baseado na variedade faz sentido econômico quando a empresa é capaz de produzir determinados produtos ou serviços utilizando conjuntos de atividades diferenciadas.

“A Jiffy Lube Internacional, por exemplo, se especializou na lubrificação de automóveis e não oferece outros tipos de serviços de manutenção ou consertos. Sua cadeia de valor produz serviços mais rápidos e a custos mais baixos do que os de oficinas de automóveis com uma linha de atendimento mais ampla. Essa combinação é tão atraente que muitos clientes subdividem as compras, utilizando a Jiffy Lube para as trocas de óleo e recorrendo aos concorrentes para os demais serviços”. (Porter, 1999, p. 58).

Um segundo critério para o posicionamento é o de atender à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes. Essa modalidade é chamada de

posicionamento baseado nas necessidades, que está mais próximo do pensamento tradicional sobre orientação para um determinado segmento de clientes como alvo. Surge quando há um grupo de clientes com necessidades diferenciadas e quando um conjunto de atividades sob medida é capaz de satisfazer melhor a essas necessidades. Essa modalidade significa satisfazer à totalidade das necessidades dos clientes-alvo e não apenas a um subconjunto dessas necessidades.

O terceiro critério para o posicionamento é o da segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso. Embora as necessidades sejam semelhantes às dos demais, a melhor configuração de atividades para o acesso a esses clientes é diferente. Essa alternativa é chamada de *posicionamento baseado no acesso*. O acesso pode ser em função da geografia ou do porte do cliente, ou qualquer outra coisa que exija um diferente conjunto de atividades para melhor alcançá-lo.

“A Carmike Cinemas, por exemplo, só administra cinemas em cidades com população inferior a 200.000”. (Porter, 1999, p. 61).

Um conjunto de atividades resulta numa estrutura de custo enxuto da Carmike. Esta estrutura enxuta possibilita um maior ganho de dinheiro pela Carmike Cinemas. Os clientes das pequenas cidades são servidos através de complexos de cinemas padronizados e de baixo custo, que exigem menor quantidade de telas e tecnologia de projeção menos sofisticada do que as salas de exibição das grandes cidades. A operação em pequenas cidades também possibilita a prática de uma forma de marketing altamente pessoal.

A divisão entre clientes rurais e urbanos é um exemplo em que o acesso conduz a diferenças nas atividades. O atendimento a pequenos e não a grandes clientes, ou áreas com populações densas ao invés de esparsas, é outro exemplo de situação em que geralmente serão diferentes as melhores maneiras de configurar atividades de marketing, processamento de pedidos, logística e serviços de pós-venda, para satisfazer necessidades semelhantes de grupos distintos de clientes.

O posicionamento não diz respeito apenas ao desenvolvimento de um nicho de mercado. A posição resultante de qualquer uma das fontes pode ser ampla ou

estreita. Uma empresa focada tem por alvo as necessidades especiais de um subconjunto de clientes e, para tanto, projeta suas atividades. As empresas com serviços amplos servem a uma vasta gama de clientes, desempenhando um conjunto de atividades concebidas para o atendimento às necessidades comuns destes. Independentemente do critério, variedade, necessidade e acesso, ou alguma combinação dos três, o posicionamento exige um conjunto de atividades sob medida.

Estratégias genéricas

O objetivo da estratégia empresarial é perceber novas e melhores posições competitivas. A estratégia competitiva busca encontrar uma posição em que a empresa seja capaz de melhor se defender contra as forças externas (quadro 1) ou de influenciá-las a seu favor. Por exemplo, o que torna o setor vulnerável aos entrantes? O que determina o poder de negociação dos clientes? Que barreiras podem ser construídas para evitar a entrada no setor de produtos substitutos?

Para Michael Porter (1999, p. 63) existem apenas três estratégias que podem ser aplicadas genericamente com benefícios às empresas, em todos os mercados e setores. As estratégias genéricas são: (1) liderança no custo, (2) diferenciação e (3) enfoque.

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

A SouthWest Airlines focaliza implacavelmente a economia do melhor produto e esforça-se para cortar custos do produto, às vezes reduzindo o escopo e eliminando características de seu serviço, não oferece serviços de transporte de bagagem, emissão de bilhetes dos passageiros, reservas antecipadas ou serviços de bordo (Hax e Wilde II, 2002, p. 70).

A estratégia de baixo custo, exige da empresa resultados operacionais que reduzam seus custos.

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

A Embraer é um dos casos de empresa brasileira que compete por inovação em produtos. A empresa foi criada em 1969 por professores do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), utilizando o conhecimento aí acumulado e contando com o apoio das Forças Armadas, especialmente a Aeronáutica. O primeiro produto – o Bandeirantes – pode ser considerado uma inovação radical por ter sido desenvolvido para um mercado ainda não bem configurado naquela época: o transporte aéreo regional. É nesse mercado que a empresa focou o desenvolvimento (Fleury e Fleury, 2001, p. 50).

A estratégia de diferenciação exige que a empresa desenvolva processo de vanguarda, criando produtos e serviços inovadores no setor, lançando-os no mercado com alta velocidade.

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

Rudy Peterson dirigiu-se para o aeroporto para viajar pela Scandinavian Airlines (SAS). Quando chegou ao aeroporto, percebeu que havia deixado a passagem no hotel. Então explicou seu dilema no balcão da empresa e teve uma surpresa agradável. – “Não se preocupe, disse a funcionária, aqui está seu cartão de embarque. Vou anexar a ele um bilhete provisório. Basta me dizer o número do seu apartamento e o seu destino, que cuidarei do resto”. Enquanto Rudy esperava, a funcionária telefonou para o hotel. Uma camareira foi ao apartamento e encontrou a passagem. A funcionária então enviou um carro para buscar a passagem no hotel. Tudo andou tão rápido que o bilhete chegou antes do voo ter saído. Ninguém ficou mais surpreso do que Peterson quando a aeromoça aproximou-se dele e disse: “Senhor, aqui está sua passagem”. (Carlzon, 1985, p. 15).

A estratégia de enfoque exige intimidade com o cliente, isto é, necessita de excelentes processos de gerenciamento do cliente, como gestão do relacionamento e desenvolvimento de soluções específicas.

A estrutura acima, provavelmente a de maior influência contemporânea, baseia-se em três caminhos exclusivos para competir: os clientes são atraídos pelo preço baixo, pelas características diferenciais do produto e/ou serviço, ou pelo foco.

A posição estratégica exige opção

Uma empresa teria, seguindo esse raciocínio, apenas três opções estratégicas: baixo custo, diferenciação ou enfoque. Esta última é dividida em duas sub-opções (Quadro 3) – foco no custo ou na diferenciação. Essas seriam as três abordagens viáveis para lidar com as forças competitivas (Quadro 1), assim os gerentes empresariais, deveriam adotar apenas uma delas. Caso contrário, as empresas ficariam “presas no meio-termo”, sem estratégia de defesa. O referencial das estratégias genéricas introduz a necessidade de opção, de modo a evitar a tentativa de competir de várias maneiras ao mesmo tempo. A empresa presa no meio-termo teria cultura pouco definida e arranjos organizacionais conflitantes.

		ESTRATÉGICA	
		Baixo custo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Amplo	Estratégia geral de custos	Diferenciação
	Estreito	Enfoque baseado em custo	Enfoque baseado em diferenciação

Quadro 3 - Estratégias genéricas de Michael Porter. Fairbanks e Lindsay, 2000, p. 196.

Boyett e Boyett (1999, p. 202) acreditam que se as organizações seguirem o esquema das estratégias genéricas a competição seria estável. A empresa líder em

custos, diferenciadora e focalizada estaria em seu lugar. Ninguém teria surpresas desagradáveis. Verdadeiramente as coisas não são assim. Algumas empresas se recusam a seguir as estratégias genéricas e continuam a crescer. Algumas dessas empresas parecem ficar no meio-termo, sobrevivem e prosperam. É o caso da Microsoft.

A Microsoft é um sucesso fenomenal. Em 1998, teve um valor de mercado de US\$ 270 bilhões além de seu valor patrimonial. Realizou essa façanha por ter o melhor produto? A Microsoft não tem uma participação de 90% do mercado de sistemas operacionais de computadores pessoais devido ao preço baixo. Sua posição não tem como base produtos de baixo custo. Seu sistema operacional, jamais teve as melhores características ou foi fácil de usar. Na verdade, muitos alegariam que a Apple tinha o melhor conjunto de características diferenciais. Contudo, a Microsoft é, sem dúvida a líder do mercado (Hax e Wilde II, 2001, p. 65).

Uma outra questão importante que pode ser identificada, em oposição ao conceito de estratégia genérica, é: uma empresa pode optar pela diferenciação de seus produtos e serviços e assim mesmo conseguir oferecer aos seus clientes baixo custo? Um exemplo disto pode ser visto na observação de Baden-Fuller e Stopford (1992, apud Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000, p. 84), que apontam para a Benetton, que tem conseguido produzir alta moda a baixo custo e em grande escala.

Pelo visto a questão da estratégia não se esgota com o conceito da estratégia genérica de Michael Porter. Para ter uma perspectiva mais ampla sobre estratégia, é imperativo aprofundar os estudos em outras abordagens, como por exemplo, no conceito de estratégia empreendedora.

3.1.1.2 Estratégia empreendedora

No que se refere ao segundo conceito, estratégia empreendedora, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 98), colocam que o conceito mais central desta abordagem é visão de futuro que ela traz. Ela serve como inspiração e também um senso daquilo que precisa ser feito. Uma visão de futuro é uma idéia-guia. Uma

visão estratégica é uma imagem mental que retrata um estado futuro desejável, um ideal, um sonho e uma meta ambiciosa.

Uma visão tende, com freqüência, ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado. Uma visão deve ser concreta, visível, nítida e real, mas também possuir doses de sonhos, desejos e aspirações. Para Collins e Porras (1998, p. 167), uma visão é eficaz quando é ousada e estimulante por si só, de modo a continuar estimulando o progresso mesmo que os líderes desapareçam antes da sua conclusão.

Uma visão serve para unificar o foco da organização e age como um catalisador para o trabalho em equipe. Ela também deverá mostrar o fim da jornada. Assim, todos saberão quando a visão foi atingida ou não. A visão, para engajar as pessoas a se manterem no caminho certo, deverá possuir dois elementos-chave: emoção e razão. Deve ser algo que toca o coração (emoção) das pessoas e também sua mente (razão).

Uma declaração de visão é a bússola que orienta a empresa para o futuro. Ela aponta a todos a direção para a qual a empresa deseja ir. Tiffany e Peterson (1999, p. 54) trazem exemplos de empresas que têm visão de futuro:

Ser a melhor... no serviço aos nossos clientes, garantindo sua paz de espírito e enriquecendo sua qualidade de vida através de nossa parceria na gestão dos riscos que eles enfrentam. – The Alltate Corporation (empresa de seguros).

- Garantir que nossos clientes sempre voltem em busca de boa comida, serviço atencioso e clima agradável. – The Applewood Café (pequeno restaurante).

A essência da estratégia empreendedora é construir um significado para a estratégia. De certa forma, este significado dá certeza do futuro da empresa e, em consequência, proporciona mais garantia em relação às carreiras das pessoas que nela trabalham. Assim, um papel gerencial importante é declarar a visão empresarial, para dar significado à estratégia para os clientes, mas também para o trabalho das pessoas que ali investem parte da sua vida. Entretanto, uma visão só ajudará uma organização por inteira, enquanto não tiver sido atingida.

“Depois que a Ford atingiu sua meta de democratizar o automóvel, ela não estabeleceu uma nova meta audaciosa, ficou cheia de si e observou a GM definir e atingir a meta igualmente audaciosa de ultrapassar a Ford. A Ford sofreu daquilo que se chamamos de letargia causada pela satisfação que pode se espalhar quando uma empresa atinge uma meta audaciosa e não a substitui por outra.” Collins e Porras (1998, p. 148).

Para Noel Tichy (1999, p. 83), a maioria das empresas começa com uma boa visão. Mas, com o passar do tempo, uma boa parte delas se perdem no caminho. À medida que crescem, vão aderindo a diversificação para poder continuar se mantendo. Podem até chegar à sua meta inicial, mas não conseguem uma nova visão estratégica. Elas acabam perdendo de vista seu princípio norteador, e muitas vezes até se esquecem de que precisam de um.

3.1.1.3 Ideologia central

Sobre o último conceito referente à formulação da estratégia, qual seja, a ideologia central, Collins e Porras (1998, p. 131) colocam que a razão do sucesso duradouro da elite das empresas, é o fato delas serem fiéis a sua ideologia central e, a partir dela, criar metas empresariais que estimulem o crescimento. Para eles, a dinâmica de preservar a ideologia central, enquanto estimula o progresso, é a razão pela qual vieram a fazer parte da elite empresarial. Elas são capazes de renovar-se e conseguir performance superior por longo tempo.

Ideologia central refere-se às características duradouras da organização. São os seus princípios e a sua identidade. A ideologia consistente transcende produtos, marketing, tecnologia, modas gerenciais e práticas de liderança. Ela é o conceito que une a organização e busca levá-la ao crescimento. É uma mentalidade compartilhada e um entendimento ideológico de todos na organização, para sustentar uma teoria de negócio. Uma efetiva ideologia central possui duas partes

distintas: valores centrais e o propósito central, este também chamado de missão empresarial.

Valores centrais são a essência duradoura da organização. Eles são o conjunto de princípios que orientam as atividades e operações de uma empresa. Mostram a diretriz que para lidar com vários tipos de situações. Uma declaração de valores envia aos funcionários uma mensagem clara do comportamento que a empresa espera deles. Os valores não devem ser confundidos com práticas organizacionais, negócios ou normas culturais.

Para Noel Tichy (1999, p. 110) “os grandes líderes sempre souberam que a moral e os valores são a pedra fundamental da sociedade. Os valores compartilhados permitem as pessoas viverem e trabalharem juntas. Criam um senso de comunidade sem o qual todos estariam sós, lançando-se contra o resto do mundo. Até mesmo o comércio seria impossível se não houvesse um entendimento compartilhado de que um contrato, o fornecimento de bens e serviços e a respectiva remuneração são sagrados”.

Propósito Central (missão) é a razão da organização existir. É o seu significado maior. Uma missão é o ideal, é uma filosofia empresarial. Ela reflete uma motivação idealística nas pessoas para realizar os trabalhos na empresa. Não é somente a descrição da organização externamente ou uma meta a ser alcançada. É a captura da essência do significado da organização. A declaração de missão de uma empresa visa comunicar interna e externamente o propósito da sua existência. Define quem é a empresa e o que ela faz. O grande feito do propósito é a sua consistência, não de mudar, mas de inspirar mudanças. O propósito nunca é realizado completamente, porém deve estimular a organização a não parar de mudar, mas progredir. Para Paul Green (1999, p. 30) uma declaração de missão deveria, especificamente, comunicar o que a organização fará para os clientes. Deveria sugerir porque aquela empresa é diferente das outras, em sua área de atuação.

Exemplo da missão da General Electric:

Ser a primeira ou a segunda em todos os mercados a que atende e revolucionar a empresa para que tenha a velocidade e agilidade de uma pequena empresa (Collins e Porras, 1995, p. 144).

É a partir da ideologia central que os colaboradores irão orientar suas operações e gerar novas idéias. Em vista disso é que, além de ser declarada, deve também ser permeada para todas as pessoas da empresa.

Noel Tichy (1999, p. 85) relata que “antes da chegada de Larry Bossidy à presidência em 1991, a AlliedSignal era uma empresa sem um princípio operacional claro. O presidente anterior, tinha feito da AlliedSignal um conglomerado que abarcava três setores, mas não tinha nenhuma idéia central de onde queria chegar com esses negócios. O autor coloca que Larry Bossidy expôs que: “quando cheguei aqui.....a empresa era um estranho casamento de empresas díspares, que ninguém realmente tinha tentado fundir em uma só. Havia 52 feudos distintos e, pelo menos, três empresas diferentes”. Assim, após a avaliação, ele formulou um conjunto de idéias unificadoras para servir de base para a condução dos negócios. Ele declarou que, antes de mais nada, a empresa AlliedSignal vai atuar como uma empresa única; cada unidade vai operar de tal forma que maximize o sucesso da empresa como um todo, em vez de feudos independentes”.

Os conceitos de missão e de visão dão às pessoas um senso de direção. A missão empresarial tem como objetivo unir as pessoas em torno de objetivos compartilhados do “que” se pretende alcançar. De maneira que cada um pode desenvolver suas próprias idéias e ações para levar ao fim desejado pela organização. Já os valores proporcionam um entendimento compartilhado, indicando “como” serão as ações de todos para atingirem a missão empresarial.

Descobrimo a ideologia central

Gerentes não podem criar uma ideologia central. Gerentes descobrem uma ideologia central examinando a empresa por dentro. Uma ideologia tem que ser

autêntica. Não se pode falsificar uma. Descobrir ideologia central não é um exercício intelectual. Não se pergunta: “Quais valores centrais deveríamos possuir?” Pergunta-se: “Quais valores centrais nós verdadeiramente possuímos?” Não se deve confundir valores que se pensa que a organização deveria ter, mas não tem, com valores autênticos. Isso seria uma aspiração de futuro. Esta seria mais apropriada como parte de metas futuras, mas não como parte integrante da ideologia central. A ideologia central precisa ser significativa e inspiradora, principalmente para pessoas de dentro da organização. São estas pessoas que precisam comprometer-se com a ideologia organizacional ao longo do tempo.

Empresas	Valores centrais	Propósito central	Visão de futuro
Sony	Elevação da cultura japonesa e do status nacional. Ser pioneira, não acompanhar os outros. Fazer o impossível.	Sentir a pura alegria resultante do progresso, aplicação e inovação tecnológica que beneficia o público.	Mudar a imagem no mundo todo dos produtos japoneses como de baixa qualidade; criar o rádio transistorizado de bolso.
Disney	Não ao cinismo. Nutrir e promover os benefícios dos valores americanos. Criatividade, sonho e imaginação. Fanática atenção e consistência nos detalhes. Preservação e controle da magia Disney.	Fazer as pessoas felizes.	Construir a Disneylândia, e fazê-lo segundo a nossa imagem, não os padrões do setor.
Merck	Responsabilidade social. Ciência baseada na inovação. Honestidade e integridade. Lucratividade, mas lucro que vem do trabalho e benefícios prestados à humanidade.	Preservar e melhorar a vida humana.	Tornar-se o fabricante de remédios mais conhecido do mundo através de muito P&D e novos produtos para curar doenças.
Wal-Mart	Nós existimos para fornecer valor aos nossos clientes, tornar suas vidas melhores através de preços mais baixos e mais opções; tudo o mais é secundário. Nadar contra a corrente, opor-se à sabedoria convencional. Parceria com os funcionários. Trabalhar com paixão, dedicação e entusiasmo. Ter confiança Buscar metas cada vez mais altas.	Dar chance a pessoas comuns para comprar as mesmas coisas que as pessoas ricas.	Tornar-se uma empresa de \$ 125 bilhões em 2000. (Meta definida em 1990)

Quadro 4 - Exemplos de valores, propósitos e visão de futuro. Adaptado - Collins e Porras 1995/1998.

Acredita-se que a maioria das grandes empresas já possui uma declaração de missão e de valores pendurada na parede. Porém, será que os colaboradores destas empresas compreendem e sentem-se inspirados por estas declarações? Hamel e Prahalad (1995, p. 153) dizem que “pulsa em cada um de nós o coração de um explorador. Todos somos seduzidos pela oportunidade de explorar o desconhecido. Portanto, não é surpreendente que quando a missão de uma empresa é altamente indiferenciada daquela de seus concorrentes, os funcionários fiquem menos do que inspirados. Qual o valor de uma declaração de missão, perguntamos, se não conseguem diferenciá-la das outras? Que chance ela oferece de defender uma posição única em um mercado já abarrotado? Na verdade se pegarmos a declaração de missão de 100 grandes indústrias e as misturarmos, enquanto todos estão dormindo, redistribuindo-as aleatoriamente, será que alguém acordará na manhã seguinte e gritará: ‘meu Deus, para onde foi nossa declaração de missão?’”.

A declaração de missão precisa traçar um quadro atraente do que é a empresa. Um propósito central é diferente de visão de futuro. Propósito central é a razão da organização existir. Uma visão de futuro é uma articulação de uma meta audaciosa. Porém, ambas buscam promover o crescimento organizacional.

Em vista disso, gestores e colaboradores de todos os níveis deveriam comprometer-se a capturar, da ideologia e da visão, as idéias principais e elaborar ações motivadoras que auxiliem a atingir a meta comum da organização.

Empresas como criadoras de valor

O cenário competitivo atual, que evolui a passos largos, com novas tecnologias, novas exigências de consumidores, concorrentes mais experientes, novos mercados geográficos, traz ameaças, mas também enormes oportunidades de negócios. Um grande desafio dos gestores é aproveitar as últimas, o máximo

possível, para assegurar sobrevivência e crescimento sustentado, porém, mantendo a legitimidade de sua empresa.

Na busca de sobrevivência, gestores empresariais encontram várias práticas que deveriam ajudar a assegurar a competitividade organizacional, como, por exemplo, qualidade total, reengenharia, terceirização, *downsizing*, *benchmarking*, dentre outras. Quando uma nova prática gerencial considera apenas melhores resultados financeiros, rompendo com contratos explícitos e implícitos com clientes, funcionários e comunidade, a organização perde sua legitimidade e, por conta disso, perde a lealdade e o compromisso deles.

As instituições enfraquecem quando perdem sua fonte de legitimidade. Isso aconteceu com a monarquia, com as religiões organizadas e com o estado. E acontecerá com as empresas, a não ser que os gerentes atribuam a mesma prioridade à tarefa coletiva de reconstrução da credibilidade e da legitimidade de suas instituições à tarefa individual de melhorar o desempenho econômico de sua empresa (Ghoshal; Bartlett & Moran, 2002, p. 36).

Para Ghoshal, Bartlett e Moran (2002, p. 37), Jack Welch terá seu lugar na história, não por causa do desempenho econômico da General Electric durante sua gestão, mas pela iniciativa de definir uma nova filosofia empresarial que posicionou explicitamente a instituição como criadora de valor para a sociedade. Pelo fato das empresas explicitarem conceitos na sua ideologia de geração de valor, gerentes, colaboradores e mercado irão se comportar alinhados a ela. Em seu propósito central, por exemplo, a Merck, enfatiza a natureza da empresa em “preservar e melhorar a vida humana”. Esta forma encoraja as pessoas a trabalharem coletivamente para gerar valores que beneficiarão o mercado e a organização. Tal propósito permite que a empresa e o mercado atuem de forma colaborativa, possibilitando a geração de mais valores para ambos. Outro exemplo é o propósito da Disney: “fazer as pessoas felizes”. Uma ideologia desse tipo foca continuamente a tarefa de todos de criar valor ao mercado, em vez de expropriar o máximo valor possível.

Wal-Mart explicita o seu papel social de “dar chance a pessoas comuns para comprar as mesmas coisas que as pessoas ricas”. Esta empresa molda uma percepção pública a respeito dela. Com isso, muitas vezes seduz o mercado a se

relacionar com ela, estabelecendo um contrato moral de negócios das duas partes. Este, deverá gerar valor para ambas. Ele será a base de crescimento da organização. A manutenção dele deverá gerar credibilidade e legitimidade. Dessa forma, é importante que gerentes e colaboradores ajam com o mesmo vigor na busca de valores econômicos e na manutenção do contrato moral (ideologia central explicitada). A criação de valor requer mais do que uma declaração do contrato moral. Necessita, também, que a organização se comprometa com o seu contrato e seja eficaz naquilo que declara.

Mudanças e Continuidade

Quando uma organização define seu posicionamento estratégico, declara sua ideologia e visão estratégica, ela está se esforçando para construir uma determinada personalidade. Ela está construindo uma identidade empresarial. Hamel e Prahalad (1995, p. 58) argumentam que estas estruturas empresariais acabam limitando a percepção gerencial a uma parte específica da realidade. Os gerentes vivem dentro de suas estruturas e, em grande parte não sabem o que está fora delas.

Peter Drucker (apud Noel Tichy, 1999, p. 94) afirma que as empresas fracassam porque “na maioria dos casos, as coisas certas estão sendo feitas – mas sem resultados.....os pressupostos sobre os quais uma organização foi construída, e pelos quais ainda é conduzida, não se coadunam mais à realidade. Esses pressupostos são os que moldam o comportamento de uma organização, ditam suas decisões sobre o que fazer, e o que não, e definem o que a organização considera resultados significativos. Esses pressupostos estão relacionados com o mercado. São pressupostos sobre a identificação de clientes e concorrentes, seus valores e comportamentos. Eles dizem respeito à razão de ser uma empresa”. Para Noel Tichy (1999, p. 95) quando Drucker observa que “as coisas certas estão sendo feitas”, ele quer dizer que os indivíduos na organização estão fazendo as coisas certas baseados em idéias ou pressupostos errados”.

Por tudo isso é necessário repensar os pressupostos empresariais. Prahalad (1998, p. 8) adverte então que a empresa deve deixar bem explícitos quais são seus pressupostos competitivos, suas resoluções sobre como dirigir o negócio e suas fontes de vantagens competitivas e, então perguntar-se: “quais pressuposto já não são mais válidos hoje? Quais devem ser os novos pressupostos? Como mudar diretrizes, procedimentos e estruturas? O que no passado era vantagem e agora se tornou uma fraqueza?

3.1.2 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Como este trabalho está considerando, na implementação da estratégia, dois conceitos (processos internos e competências organizacionais), torna-se importante ampliar o estudo dos mesmos.

3.1.2.1 Processos internos

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

1. Processo de gerenciamento do cliente: são processos empresariais voltados a atender o que clientes específicos desejam. Os processos devem especializarem-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes, em função da sua proximidade com eles. Como exemplos, podem citados: 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.

2. Processo de inovação: 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.

3. Processo Operacional: este processo enfatiza indicadores de custo e qualidade. O processo operacional 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*, *benchmarking*, 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. Como mostra o gráfico 1, a competitividade resulta da interseção de boa estratégia e alta eficácia operacional.

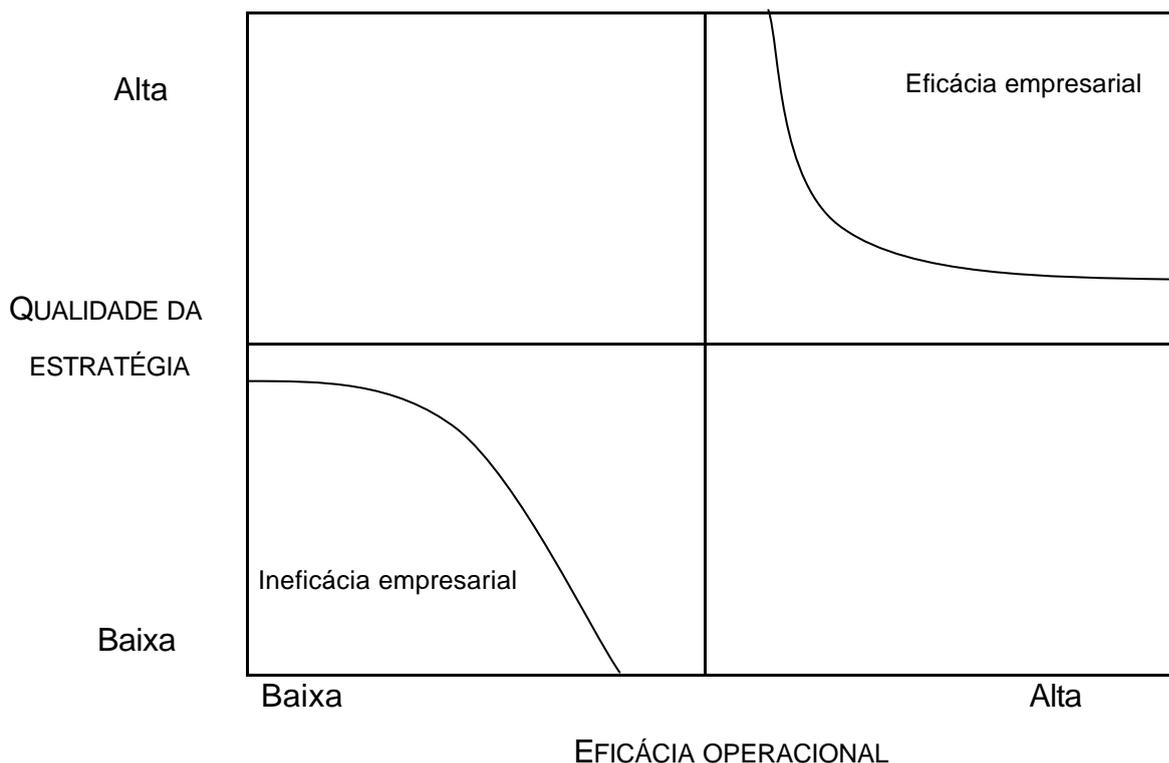


Gráfico 1 - Estratégia, eficácia operacional e competitividade. Adaptado de Fairbanks e Lindsay, 2000, p. 148.

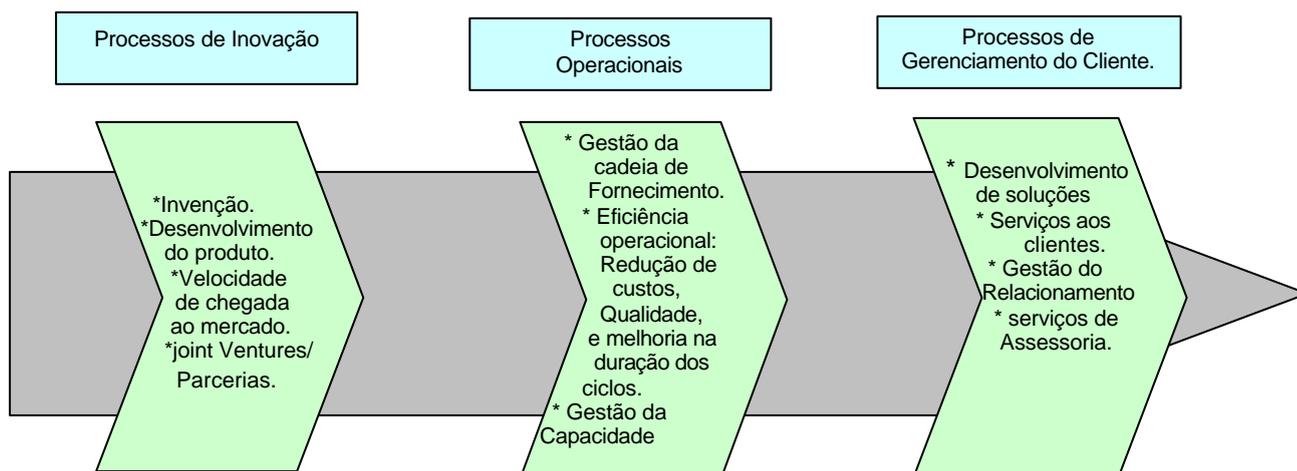
As escolhas de posicionamento determinam não apenas as atividades a serem desempenhadas pela empresa, mas também a forma como elas se relacionam umas com as outras. Enquanto a eficácia operacional diz respeito a atingir a excelência em atividades individuais, ou funções, a estratégia trata da combinação de atividades. Numa boa estratégia, as atividades se complementam de forma a gerar 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.

Cadeia de valor

Tiffany e Peterson (1999, p. 170) caracterizam uma cadeia de valor a seqüência de atividades realizadas no processo de agregar valor para o cliente em seus produtos e serviços. Para Kaplan e Norton (2001, p. 103) “a arte de desenvolver uma estratégia bem-sucedida e sustentável consiste em assegurar o alinhamento entre as atividade internas da organização e a proporção de valor para o cliente”.

As atividades de uma organização estão incorporadas nos processos internos, de operação, inovação e gerenciamento do cliente, que compõem a cadeia de valor. Todos esses processos são importantes e devem ser bem executados por toda a organização. Porém a empresa precisa ser mais eficaz no processo que exerce o maior impacto sobre sua proposição de valor para o cliente. Os outros dois são de apoio, e não fundamentais.



“Construir a Franquia”

“Atingir” a Excelência Operacional

Aumentar o Valor para os Clientes

Quadro 5 - Cadeia de valor de uma organização genérica. Adaptado Kaplan e Norton, 2001, p. 104

Alinhamento dos processos adaptativos à estratégia

Para Hax e Wilde II (2002, p. 82) em geral, os processos básicos de negócios de uma empresa não estão alinhados à estratégia. Ao longo dos últimos anos, a proliferação das chamadas melhores práticas de negócios, entre elas, gestão da qualidade total, reengenharia de negócios e melhoria contínua, almejavam basicamente, o aumento da eficácia operacional da empresa. Na teoria e na prática, essas práticas não estão ligadas à estratégia. Resultado: contribuem para criar um padrão de “comoditização”, à medida que as empresas se imitam mutuamente, evitando, assim, uma posição estratégica verdadeiramente diferenciada.

Alinhamento dos processos adaptativos à estratégia

	PROCESSOS INTERNOS		
ESTRATÉGIA	Operações	inovação	Gerenciamento do clientes
Baixo custo	Gestão da cadeia de fornecimento. Serviço aos clientes. Gestão da demanda.	✓	✓
Diferenciação	✓	Invenção. Desenvolvimento de produtos. Maior velocidade de chegada ao mercado	✓
Intimidade com o	✓	✓	Desenvolvimento de soluções. Gestão do relacionamento

cliente			Serviço de assessoria.
---------	--	--	------------------------

Quadro 6 - identificação dos processos internos fundamentais e básicos. Adaptado de Kaplan e Norton, 2001, p. 104.

- Atender às exigências básicas
- Práticas estratégicas

O Quadro 6 mostra uma estrutura do posicionamento estratégico alinhado aos processos internos. A essência desta relação, entre estratégia e operações internas, é buscar práticas organizacionais que ajudem a implementar a estratégia. Este entrosamento entre as operações internas e a estratégia, segundo Kaplan e Norton (2001, p. 103) facilita a implementação de estratégias de crescimento.

A seguir é examinado o papel de cada processo interno ao apoiar a escolha da estratégia da empresa.

Estratégia de baixo custo.

As empresas que escolhem a *estratégia de baixo custo* têm seus processos internos mais importantes em *operações*. Quando a eficácia operacional, como neste caso, apóia a estratégia, é imperativo reduzir os custos do produto e dos serviços. O sucesso e a competitividade desta empresa dependem das suas operações, que incluem todo o ciclo logístico: projeto (concepção do produto), suprimento, produção, distribuição e serviços. É para esses processos internos que a empresa deve orientar seus esforços. Produtos do tipo *commodity* exigem esse tipo de escolha. Por exemplo, uma empresa de telefonia fixa buscaria a melhor posição no mercado de baixo custo, concentrando-se em reduzir os custos de instalação, manutenção, serviços e operação para oferecer um preço mais baixo que a concorrência pode oferecer.

As empresas que buscam melhorar sua competitividade neste mercado têm que produzir com baixo custo e manter altos padrões de qualidade. Este é um

mercado onde os consumidores são mais sensíveis aos preços praticados pelo fornecedor.

Estratégia em diferenciação

As empresas que competem na *estratégia de diferenciação* tem seus processos internos mais importante em inovações. As empresas relacionadas com esta estratégia precisam 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.

Nas empresas cujo produto apóia a estratégia em inovação em produto, é imperativo que as funções de operações sejam de alta flexibilidade, para gerar mais vantagem competitiva. A eficiência produtiva não é tão critica para esta empresa. A essência deste alinhamento entre os processos de inovação a estratégia em diferenciação é a contínua introdução de novos produtos e serviços no mercado. Sua vantagem competitiva está nos processos internos de inovação, que proporcionam grande contribuição de crescimento.

Este é um mercado onde os consumidores, ao contrário da estratégia de baixo custo, não são tão sensíveis aos preços praticados. O mercado e os clientes esperam produtos com maior valor agregado.

Estratégia intimidade com o cliente

As empresas que escolhem competir com a *estratégia intimidade com o cliente* são voltadas a atender o que clientes específicos desejam. Especializam-se em satisfazer e até antecipar as suas necessidades, em função da sua proximidade com eles. Seus processos internos mais importantes são em desenvolvimento de soluções, gestão do relacionamento e serviço de assessoria. É a partir da

proximidade com o cliente que é possível acionar, orientar e coordenar as funções de projeto do produto e operações no desenvolvimento de uma solução específica.

Quando o processo interno de gerenciamento do cliente apóia a estratégia de intimidade com o cliente, não há necessidade de buscar otimização e padronização das operações. Essas devem ser ágeis e flexíveis. Se maior esforço interno são os canais de comunicação da empresa com o mercado. É o conhecimento e a proximidade com o cliente que faz antecipar suas necessidades. O maior desafio das operações é flexibilização para dar respostas rápidas. Neste alinhamento não se busca desenvolver projetos radicalmente inovadores, como na opção anterior. Exemplos de empresas que competem com o posicionamento estratégico focada na intimidade com os clientes, podem ser as empresas de embalagens, consultorias e projetos industriais.

Vale a pena destacar que cada escolha estratégica deverá acompanhar um processo interno fundamental. Os outros dois processos devem estar presentes e servirem de apoio. A escolha de um processo não exclui os outros dois (quadro 6).

3.1.2.2 Competências organizacionais

As práticas internas eficazes, por mais convincentes que sejam os argumentos a seu favor, não estão isentas de dificuldades para a implementação da estratégia. Não importa quanto eficaz seja a estratégia, ela precisa ter sustentabilidade, além de contemplar o crescimento. Depois que uma empresa escolher sua estratégia de crescimento, ela deverá ter condições de se manter crescendo.

Assim, é fundamental que uma organização, para crescer, além da escolha acertada da estratégia, deve empenhar-se profundamente na sua implementação. A eficácia nos processos internos leva as empresas competirem com êxito durante um certo período de tempo. Porém, a longo prazo, a eficácia nos processos internos não criam sustentabilidade para a estratégia. Aos poucos, as empresas começam a enfrentar dificuldades cada vez maiores em manter-se à frente dos concorrentes.

Isso ocorre devido os concorrentes imitarem com rapidez as suas práticas gerenciais, em operações, inovações ou em gerenciamento com os clientes.

Em vista deste aspecto, o estudo das competências organizacionais pode responder a algumas questões importantes na sustentabilidade da estratégia empresarial.

É consenso no mundo empresarial e acadêmico a importância das competências organizacionais para a construção da vantagem competitiva empresarial. Assim, este assunto tem instigado e desafiado muitos pesquisadores, professores, gerentes e profissionais de diversas áreas do conhecimento. Compreender e identificar as competências pode trazer inúmeros benefícios à empresa. Por isso, busca-se agora o estudo das competências organizacionais.

Para Paul Green (1999, p. 26) e Scott Parry (1998, p. 58), os conceitos de competências têm-se tornado confusos por conta das diferentes maneiras pelas quais o termo competência é utilizado por profissionais de negócios. Não é raro ouvir-se os termos competências essenciais, capacidades, traços de personalidades, ou outros atributos, utilizados de maneira intercambiáveis.

Para Drucker (1999, p. 99) as competências organizacionais fazem parte da personalidade de cada organização e as diferenciam das demais e geram vantagem competitiva. Prahalad e Hamel (1995, p. 233) definem competências como um conjunto de habilidades e tecnologias. Elas proporcionam as vantagens para a empresa competir e constituem o recurso mais valioso da organização. A perspectiva da abordagem das competências é de movimento empresarial “de dentro para fora” (*inside-out*).

Um fabricante americano de ferramentas descobriu que pequenas oficinas japonesas estavam comprando suas ferramentas caras e de alta tecnologia, apesar de ele não as ter projetado com eles em mente ou nunca tê-las oferecido a eles. Isso permitiu que a empresa reconhecesse uma nova competência essencial: seus produtos eram de manutenção e reparo fáceis, apesar da sua complexidade técnica. Quando esse conhecimento foi aplicado ao projeto de produtos, a empresa conquistou a liderança nos mercados de pequenas fábricas e oficinas dos Estados Unidos e da Europa Ocidental, mercados enormes para os quais ela praticamente nada vendera anteriormente. (Drucker, 1999, p. 99).

O exemplo acima mostra a razão e a importância de uma empresa conhecer suas competências essenciais, na conquista de uma maior vantagem competitiva.

Por outro lado, Pinchot e Pinchot (1994, p. 191) mostram os riscos que uma empresa sofreu por não conhecer suas competências organizacionais. É o clássico exemplo da terceirização do computador pessoal pela IBM. A IBM já dispunha da tecnologia necessária para desenvolver o seu computador pessoal, porém, foi surpreendida por sua própria armadilha de crescimento. Em 1980, a IBM convenceu-se de que a computação pessoal era essencial para o futuro da empresa. A missão coube a uma equipe de pessoas criativas e produtivas de toda a empresa para projetar, montar e lançar um computador novo em um ano. Assim, a equipe teve que romper uma série de regras, inclusive aquela pela qual tudo de mais significativo teria que ser realizado internamente. As fábricas e os serviços da própria IBM, foram tratados como se fossem fornecedores externos. Os departamentos internos poderiam apresentar suas ofertas, porém a equipe era livre para aceitar aquela com a melhor combinação de tempo, custos e qualidade. Os fornecedores internos com mentalidade burocrática não conseguiram cumprir os cronogramas. Concorrentes mais ágeis conseguiram, de modo que a IBM contratou a Microsoft e a Intel, entre outras, a fim de produzir componentes-chaves para o novo computador pessoal. O IBM PC foi montado quase internamente com peças de fornecedores externos. O sucesso inicial dessa estratégia de terceirização foi estupendo. O PC chegou ao mercado no tempo previsto, no outono de 1981.

Em 1984, o IBM PC era uma ilustração perfeita de como a terceirização eficaz consegue explorar as virtudes dos livres mercados para contornar a burocracia. No final da década, porém, a história se tornou um exemplo igualmente poderoso dos perigos da terceirização excessiva. A essa altura, a IBM descobriu, para a sua surpresa, que as competências empresariais com as quais contratara como o projeto de sistemas de computador, a integração de sistemas e o poder de marketing pouco contribuíram no negócio dos PCs. A Microsoft, com o sistema operacional, e a Intel, com a CPU, davam as cartas, ambas vendendo os seus artigos aos fabricantes de clones. Enquanto a IBM, sem a vantagem de uma patente própria, luta contra os produtores de clones, a Intel e a Microsoft estão a cavaleiro do mercado. A IBM

recorreu a empresas externas para arrumar componentes estratégicos, não por carecer do parque para produzi-los, mas porque este estava obstruído por limitações burocráticas.

Competências essenciais

Ao longo do tempo as empresas *podem* adquirir conhecimentos e habilidades que se transformam em competências essenciais ou recursos internos estratégicos. Hamel e Prahalad (1995, p. 229) definem competências essenciais (*core competence*), como “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Competências essenciais são habilidades ou capacidades, não são produtos ou serviços.

Esses autores consideram que uma competência essencial da organização deve:

- ter valor percebido pelo cliente, ou seja, o benefício deve ser visível aos olhos do cliente e não as nuances técnicas, proporcionadas pela competência subjacente ao benefício;
- mostrar diferenciação entre concorrentes e ser difícil de imitar;
- possuir capacidade de expansão, ou seja, possibilitar acesso a diferentes mercados.

Prahalad (1998, p. 12) argumenta que competência essencial é um dos conceitos menos compreendidos de todos os tempos. Ele, além de esclarecer o que é uma competência essencial, esclarece também o que não é uma competência essencial: Competência essencial não é infra-estrutura. Ter um sistema de distribuição nacional não é nenhuma competência essencial. Significa apenas que se tem uma infra-estrutura. Competência essencial também não é tecnologia. O fato de ser muito bom em projetar, não implica uma competência essencial. Geralmente as empresas confundem competência essencial com tecnologia ou infra-estrutura. Outro problema, alerta Prahalad, é que as empresas misturam competências

essenciais com capacidade ou aptidão. Por exemplo, o gerenciamento just-in-time de sistemas de suprimentos foi uma competência essencial, mas hoje, muitas empresas praticam a mesma coisa, é uma capacidade básica. Ao longo do tempo, uma competência pode se tornar uma capacidade.

Para Paul Green (1999, p. 28) uma competência essencial é um conjunto peculiar de know how, que é o centro do propósito organizacional. Ela está presente nas múltiplas divisões da organização e nos diferentes produtos e serviços. Não será competência essencial se um conjunto de habilidades ou tecnologias estiverem restritos a uma única unidade.

Pode-se encontrar como exemplos de competências essenciais nas organizações: Sony que oferece um benefício do “tamanho do bolso” de seus produtos. Neste caso, a competência essencial seria a miniaturização; na Federal Express, o benefício é a entrega rápida e a sua competência essencial seria a gestão logística; a logística também é essencial à capacidade da Wal-Mart de oferecer aos seus clientes o benefício de escolha, disponibilidade e valor; a Motorola oferece aos clientes o benefício das comunicações “sem fio”.

Paul Green (1999, p. 28) mostra o exemplo da Cannon, que possui competência essencial em ótica, imagens e microprocessadores, que lhe permitiram obter sucesso com os produtos: copiadoras, impressoras a laser e máquinas fotográficas. A lógica de gerir uma empresa pelas suas competências é ir além dos produtos e serviços existentes oferecidos pela organização e começar a pensar em suas funcionalidades subjacentes. Ou seja: os gerentes devem encarar sua organização como um conjunto de competências organizacionais, isto é, habilidades e tecnologias que permitam à empresa oferecer benefícios aos clientes. Assim, os gerentes não devem apenas se perguntar: “Qual é nosso produto ou serviços?”. Devem ir além e questionar: “Que benefícios os produtos ou serviços existentes oferecem aos clientes?”

Em suma faz uma diferença enorme para Boyett e Boyett (1999, p. 206), se os gerentes da Motorola vêem a empresa como fabricante de telefones celulares, rádios móveis e pagers ou como uma empresa com competências únicas em tecnologia de compreensão digital, monitores de tela plana e bateria. Também é diferente, para a empresa Cãnnon, se os seus gerentes a vêem como fabricante de

câmaras, copiadoras, máquinas de fax e impressoras ou uma empresa com competências únicas em ótica, mecânica de precisão, eletrônica e produtos químicos. Também não é a mesma coisa os gerentes da Honda verem sua empresa como fabricante de motocicletas ou como uma empresa com competências únicas em motores e conjunto de força.

A visão expressa em produtos é limitadora e leva a construção de produtos e serviços semelhantes aos produzidos no passado. Por exemplo, a visão de que a Honda fabrica motocicletas a leva a focalizar a fabricação de motocicletas melhores e em maior número. A segunda visão leva a uma ampla gama de produtos e serviços. Por exemplo, a visão de que a Honda tem competências únicas em motores e conjunto de força leva-a a desenvolver, fabricar e comercializar automóveis, cortadores de grama, tratores, motores náuticos e geradores, além de motocicletas. Quando se concebe uma empresa como um portfólio de competências, normalmente surge uma enorme gama de possíveis oportunidades.

O quadro 7 mostra algumas empresas e as suas competências.

EMPRESAS	COMPETÊNCIAS
Sony	Miniaturização.
Federal Express	Gerência logística; encaminhamento e entrega de encomendas.
Wal-Mart	Gerência logística.
Honda	Motores e conjuntos de força.
Hewlett-Parckard	Medição, computação e comunicação.
3M	Adesivos, substratos e materiais avançados.
Motorola	Comunicação sem fio, compressão digital, monitores de tela plana e tecnologia de bateria.
Merck	Descoberta de novos medicamentos.
Nike	Logística, projeto de qualidade, desenvolvimento de produto, patrocínio de atletas, distribuição e merchandising.

Quadro 7 - Exemplos de empresas com suas competências essenciais. Boyett e Boyett, 1999, p. 208.

Competências organizacionais básicas

Os exemplos das empresas acima podem trazer uma idéia errônea de que empresas que não são destaque internacional, ou não sejam líderes mundiais em seu segmento de mercado, não possuem competências organizacionais. Ruas (2002, p. 8), coloca que “provavelmente não possuam competências essenciais, “porque não são diferenciadoras, mas possuem competências organizacionais básicas suficientes para permitirem a sobrevivência das empresas”. As competências organizacionais básicas seriam:

aquelas competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização. Em todo o segmento produtivo se identificam habilidades e capacidades que constituem uma condição *sine qua non* para que uma empresa qualquer possa nele sobreviver, mas que não são suficientes para gerar diferenciação (Ruas, 2002, p. 8).

Hamel e Prahalad (1995, p. 235) mostram a distinção entre competências essenciais e competências básicas quando relatam a experiência de um possível comprador em um revendedor da Honda. Pouquíssimos clientes optam pela Honda em detrimento das marcas concorrentes devido a uma capacidade única de serviços de seus revendedores. Nem a Honda argumentaria que sua rede de revendedores oferece aos clientes uma experiência substancialmente melhor do que a rede de revendedores da Toyota, BMW ou de qualquer outro concorrente de primeira linha. Por outro lado, a habilidade da Honda de produzir um dos melhores motores e transmissões do mundo realmente proporciona aos clientes benefícios valiosos: maior economia de combustível, aceleração instantânea, fácil rotação e menos ruído e vibração. Esses aspectos são visíveis aos olhos do cliente. A competência essencial que a Honda possui, e que é responsável por gerar estes benefícios, é a “habilidade de produzir um dos melhores motores e transmissões do mundo”. Já as competências básicas da Honda podem ser sentidas na “experiência da rede de suas revendedoras”. Embora possuindo uma capacidade de oferecer aos clientes uma experiência interessante, não é substancialmente melhor que outras redes de revenda de automóveis. A existência das competências essenciais e das competências básicas dá a Honda uma contribuição importante para maior competitividade dos seus automóveis em todo o mundo.

Já para Drucker (1999, p. 99), a discussão de competências essenciais tem sido, em grande parte, até agora, anedótica. Para ele, o conceito não está pronto, porém está evoluindo e mostra como algumas empresas estão desenvolvendo uma metodologia para medir e gerenciar as competências. O primeiro passo é acompanhar com cuidado o desempenho da própria empresa e o dos concorrentes, buscando especialmente sucessos inesperados e mau desempenho em áreas onde elas deveriam ter se saído bem. Eles indicam onde a empresa goza de uma vantagem de liderança. Os insucessos devem ser vistos como a primeira indicação de que o mercado está mudando ou de que as competências da empresa estão enfraquecendo.

As raízes da competitividade

As competências organizacionais, essenciais e básicas, são as fontes ocultas da geração dos benefícios observados pelos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos. O desempenho superior de uma organização está no resultado das suas competências. Hamel e Prahalad (1990, p. 65) comparam uma organização a uma árvore que cresce a partir das suas raízes. As competências da organização são as raízes da corporação. Os produtos e serviços seriam os frutos e folhas. As raízes são as fontes ocultas do crescimento das árvores.

Nas organizações, as suas competências organizacionais seriam as fontes ocultas da geração dos benefícios percebidos pelos clientes. Estes percebem os benefícios em forma de produtos e serviços, mas para eles as competências são invisíveis, imperceptíveis. Por isso, as competências, são fontes ocultas de desenvolvimento. A Figura 1 faz uma distinção importante entre competências organizacionais e produtos e serviços oferecidos pelas organizações e percebidos pelos clientes.

Produtos e
serviços

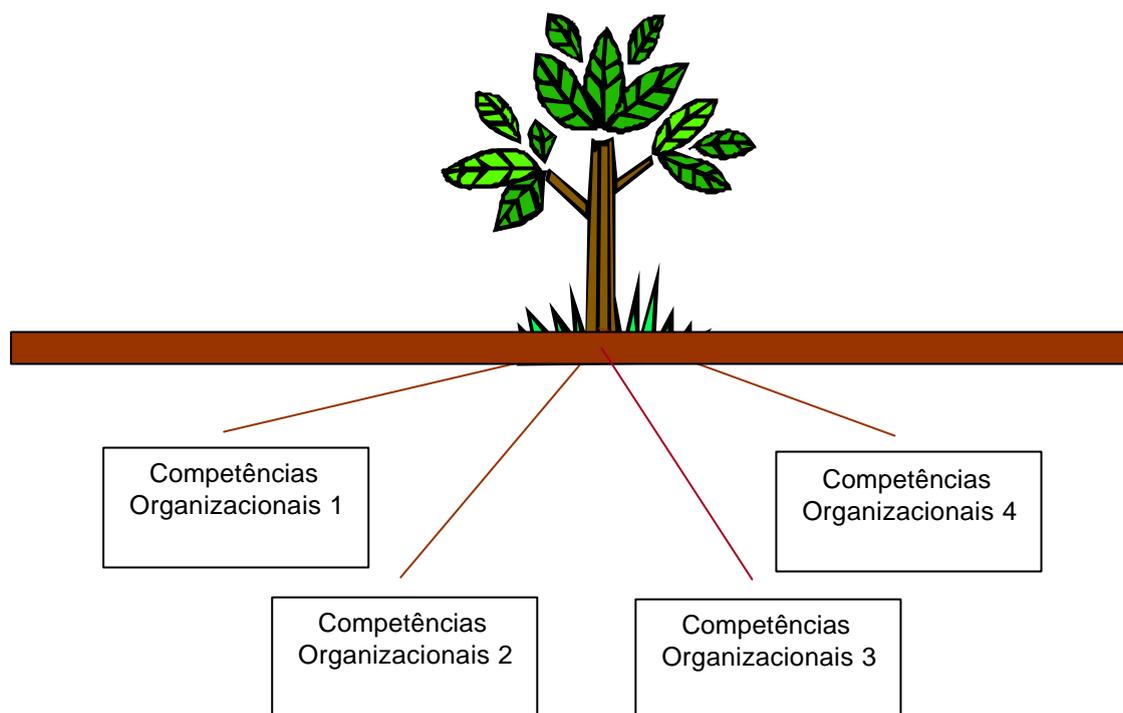


Figura 1 - As raízes da competitividade. Adaptado Hamel e Prahalad, 1998, p. 65.

Seguindo o raciocínio exposto acima, o investimento em competências existentes, e/ou em novas, geraria um fortalecimento no crescimento da organização, da mesma forma como o adubo desenvolve raízes fortes, o que facilita o crescimento da árvore.

Thomas Doorley III e Jonh Donovan (2000, p. 58) mostram uma outra interessante analogia das competências com um navio de passageiros. Um navio tem duas partes distintas: uma parte visível e outra parte invisível aos passageiros. A parte visível está acima do nível da água. Esta é o convés, a área de recreação, a piscina, o bar, o restaurante e as cabines dos passageiros. A parte invisível aos passageiros está abaixo da linha da água, onde encontramos os alojamentos, salas da tripulação, sala de máquinas, bombas, hélices, tanques de combustíveis, estoque de alimentos e água potável. A maioria dos passageiros não percebe o que acontece sob o convés, porém, a parte visível é claramente sustentada pelos elementos invisíveis do navio.

Nesta analogia com o navio, os *passageiros-clientes* poderiam perceber como benefício oferecido: a paisagem, o passeio, a alimentação oferecida no restaurante, o lazer, a tranquilidade e o conforto. Por outro lado, a competência organizacional, que asseguraria a existência destes benefícios, poderia ser a capacidade da tripulação em se relacionar e surpreender positivamente os passageiros.

Uma corrosão ou desgaste nas competências estaria resultando numa ameaça no empreendimento. As competências organizacionais atuais e as novas são a plataforma para o sucesso empresarial. Elas sustentam os benefícios percebidos pelo mercado.

Portfólio de competências

Muitos gerentes não sabem quantas competências serão necessárias para manter sua atenção. Uma lista muito grande certamente poderia confundir o conceito de competências com outros conceitos. Uma lista muito pequena, poderia ser ineficiente no caso de não contemplar todas as competências existentes.

O quadro 8 apresenta dois exemplos de competências organizacionais, propostas por King, Fowler e Zeithaml (2002, p. 40).

Empresa do setor têxtil	Empresa do setor hospitalar
<p>Conhecimento e habilidades facilitadoras da logística de transporte internacional.</p> <p>Conhecimento tecnológico que diferencia a empresa em aperfeiçoamento do produto, qualidade e custo.</p> <p>Capacidade de desenvolver jovens talentos.</p> <p>Conhecimento e habilidade para incentivar e avaliar a responsabilidade na prestação de contas em nível individual.</p> <p>Conhecimento e habilidades para relacionar metas e objetivos operacionais aos planos de remuneração.</p> <p>Conhecimento de reengenharia para manter e aperfeiçoar a relação custo/benefício.</p> <p>Conhecimento para competir no mercado global.</p> <p>Gestão de custos.</p>	<p>Capacidade de competir de maneira flexível – habilidade de agir rapidamente, iniciar programas, fechar programas, aproveitar oportunidades.</p> <p>Conhecimento em administração do processo de atendimento ao paciente – antes, durante e após a hospitalização.</p> <p>Conhecimento na área de gerenciamento de informática, tais como associação das práticas médicas a cadastros médicos on-line e serviços de diagnósticos por imagem.</p> <p>Capacidade de atrair executivos para cargos-chave.</p> <p>Treinamento de médicos e funcionários quanto à utilização das informações.</p> <p>Conhecimento em gerenciamento de riscos.</p>

Quadro 8 - Exemplos de competências organizacionais. King, Fowler e Zeithaml, 2002, p. 40.

Tiffany e Peterson (1997, p. 176) também mostram exemplos de empresas e suas competências: Hertz Corporation, uma locadora de automóveis com lojas instaladas em mais de 150 países e uma frota de mais de 500.000 veículos, e a Microsoft.

Competências essenciais da Hertz Corporation

- **Sistemas de informação.** Um sofisticado banco de dados informatizado permite que a empresa acompanhe os perfis dos clientes, casando-os com a oferta de carros de aluguel ao redor do mundo.
- **Logística global.** A empresa tem capacidade de monitorar, distribuir, organizar e rearrumar uma imensa frota de veículos de todos os modelos e tamanhos no mundo inteiro.
- **Escala de operações.** Utiliza tamanho e volume de negócios para conseguir prazos favoráveis, quando se trata de comprar novos carros e até pagar prêmios de seguro.
- **Relacionamentos.** A Hertz possui os recursos necessários para trabalhar junto com agências de viagens e com o setor aéreo, criando novos negócios por meio da expansão das operações e oportunidade de aluguel de veículos.

Competências essenciais da Microsoft

- **Executivos visionários.** A equipe de executivos tem uma ampla noção do futuro, o que permite à empresa forjar os padrões em software atuais e moldar os do futuro.
- **Equipe de desenvolvimento de alto nível.** A organização compromete-se a apoiar uma equipe de desenvolvimento e programadores encarregados da criação e manutenção de uma linha de produtos “estado da arte”.

- **Administração da complexidade.** A Microsoft administra um conjunto complexo de softwares que precisam se comportar e funcionar como parte de um todo.
- **Capacidade de mudar de direção.** A empresa tem capacidade de redirecionar recursos e energias quando o mercado muda de caminho e as regras do jogo sofrem alterações repentinas.

Assim, as competências essenciais da Microsoft não se refeririam ao Windows, Excel ou PowerPoint, mas a um conjunto de capacidades que levariam a empresa a construir estes produtos.

Green (1999, p. 166) também exemplifica múltiplas competências essenciais. Neste caso é a Caliber Logistics (localizada em Hudson, Ohio), uma empresa de contrato de logística que fornece serviços relacionados à gestão de transporte de materiais:

- **Comunicação.** Capacidade de falar com clientes, fazer apresentações, ouvir cuidadosamente e influenciar verbalmente os outros; capacidade de passar um bom tempo escrevendo, editando material, documentando o trabalho claramente e lendo material de referência.
- **Desenvolvimento de subordinados.** Capacidade de fornecer desafios, *feedback* construtivo, reconhecimento e recompensas; auxiliar os demais a lidar positivamente com erros, direcionar desvios em desempenho, implementar planos de desenvolvimento de equipes, assegurar treinamento multidisciplinar e promover os funcionários de dentro da empresa.
- **Sistemas e orientação de processos.** Capacidade de utilizar sistemas, antecipando conseqüências e prevenindo problemas; adaptar-se de maneira construtiva a regras escritas e não-escritas; utilizar procedimentos detalhados ou técnicas previamente estabelecidas, adequar-se a padrões de maneira que os sistemas funcionem bem e mantenham consistência.
- **Orientação aos clientes.** Capacidade de assegurar que os clientes saibam o que esperar e mantê-los informados a respeito; projetar as

necessidades dos clientes a longo prazo; ter recursos suficientes para as necessidades complexas; recobrar-se de falhas em serviços, fazer com que os clientes se sintam importantes, excedendo suas expectativas; criar orientação ao cliente em um grupo.

- **Parceria.** Capacidade de elaborar estratégias com clientes; gerenciar sublocações de mudanças com o tempo; manter o nível de respostas aos clientes e cultivar sua confiança; obter sucesso em um ambiente ambíguo, fornecendo serviços de acordo com os limites de relacionamento; atingir as necessidades dos clientes e da empresa, ao mesmo tempo.
- **Orientação de equipe.** Capacidade de trabalhar com pessoas de maneira a construir alto nível do moral e comprometimento do grupo em relação a metas e objetivos; cooperar com os membros do grupo e compartilhar de maneira justa o trabalho em equipe.

Hamel e Prahalad (1995, p. 234) argumentam que talvez seja difícil definir uma linha divisória entre uma habilidade específica e uma competência organizacional para a qual esta habilidade contribui. Em termos práticos, se, durante o processo de definição das competências específicas de uma empresa, uma equipe de gerentes identifica cinquenta ou mais “competências”, provavelmente está descrevendo habilidades e tecnologias e não as competências organizacionais. Por outro lado, se listar apenas uma ou duas competências, provavelmente está usando um nível de agregação demasiadamente amplo para gerar entendimentos significativos. Normalmente, o nível de agregação mais útil resulta entre cinco a quinze competências organizacionais.

Ideologia central e competências essenciais

Considerando que a ideologia central é a essência do negócio e as competências essenciais um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a

uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes, é de vital importância que as últimas estejam alinhadas à primeira.

Uma competência, muitas vezes, é a causa da ideologia. A Sony, por exemplo, tem como competência essencial a miniaturização. Uma força que pode ser estrategicamente ampliada para uma ampla gama de produtos. Entretanto, ela não tem uma ideologia central de miniaturização e ela pode não ter a miniaturização como parte da sua estratégia nos próximos 100 anos. Para Collins e Porras (1998, p. 139), para permanecer uma grande empresa, ela deve manter os mesmos valores centrais dos pioneiros e a mesma razão fundamental de ser. Numa empresa visionária como a Sony, competências organizacionais mudam através dos anos, porém a ideologia central não.

Identificação de novas competências

À medida que as organizações buscam novas oportunidades de mercados, a sua base de competências poderá ser inadequada. As competências que levaram a empresa do passado ao presente não são, necessariamente, as mesmas que podem leva-la do presente ao futuro. Neste caso, a organização deve conhecer e investir em novas competências para dar suporte ao crescimento futuro.

Por trás de toda empresa de sucesso existe uma estratégia eficaz. Os gerentes podem ter desenvolvido tal estratégia por meio de análises formais, de tentativa e erro, intuição ou até mera sorte. Independentemente de como tenha surgido, a estratégia sustenta o sucesso de qualquer empresa. Obviamente, as empresas precisam desenvolver ou adquirir o conhecimento e as habilidades necessárias para que suas estratégias dêem certo (Cusumano e Markides, 2002, p. 11).

A investigação de novas competências organizacionais alinhadas com a estratégia empresarial, pode se tornar uma ferramenta importante de crescimento. Uma pergunta interessante e que poderia ser feita, seria: “Quais novas competências deveríamos desenvolver hoje para garantir nossa sobrevivência e desenvolvimento no futuro?” Neste caso, a resposta precisará ser que as competências deverão estar associadas à estratégia. Um investimento em competências fora deste alinhamento poderá acarretar perda de recursos financeiros

e tempo, bem como tirar a empresa do seu foco. Assim, o investimento em novas competências poderá ser facilitado se a empresa souber em quais competências deveria investir.

Ulrich, Zenger e Smallwood (2000, p. 108) identificaram dezesseis competências organizacionais. Depois de uma avaliação e síntese delas, concentraram-se em quatro, mais comuns e importantes, denominando-as de **competências críticas**: (1) aprendizado, (2) velocidade, (3) inexistência de fronteiras e (4) responsabilidade.

1. Aprendizado: *Aprendizado* é a capacidade para inovar, gerar novas idéias e impulsionar o crescimento. As organizações diferenciam o aprendizado pela geração de novas idéias, sob a forma de inovação. Aprendizado também significa que as idéias provenientes de uma parte da organização são codificadas e compartilhadas entre as demais áreas, evitando a repetição de erros e garantindo a repetição de êxitos. A transferência do conhecimento pode ocorrer por meio da tecnologia, de reuniões abertas, dos estudos das melhores práticas e dos workshops.

As empresas que buscam crescer, com esta competência, precisam encorajar a experimentação constante, voltar-se para fora na busca incessante de novas idéias, ousar contratar pessoas que pensam de maneira diferente dos padrões da organização, encorajar o compartilhamento do conhecimento entre as diferentes partes da organização, empenhar-se em reduzir o medo do fracasso, facilitar o diálogo sobre idéias.

2. Velocidade: *Velocidade* é a capacidade para atuar com agilidade e para mudar, movimentando-se com rapidez, reduzindo a duração dos ciclos e sendo responsivo. As organizações velozes exibem capacidade de mudança, agilidade, flexibilidade e ciclos de produtos e serviços de curta duração. As empresas preparadas para a vitória se adaptam com rapidez.

É a velocidade que mantém as organizações vivas e vigorosas. Os colaboradores que possuem esta capacidade se esforçam 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.

As empresas que desejam melhorar sua vantagem competitiva deveriam voltar sua atenção a esta competência de velocidade. Seus gerentes deveriam gerenciar olhando para o futuro, manifestando receio de que a complacência e a arrogância substituam o comprometimento e a ação

3. Inexistência de fronteiras: É a capacidade para trabalhar em equipe entre as diferentes unidades organizacionais. As fronteiras mais comuns nas organizações são os níveis hierárquicos, as especialidades funcionais, a localização geográfica e a atuação *corporação versus unidades*. Nas organizações sem fronteiras, os indivíduos talentosos oferecem as competências necessárias, independentemente de hierarquia, função, negócio ou posição.

O trabalho em equipe e os relacionamentos criam um novo padrão quanto às formas de execução do trabalho. O aumento da competitividade oferecido por esta competência é devido às ações gerenciais estimularem a colaboração, o compartilhamento de informações, a construção contínua das aptidões, a flexibilidade e os relacionamentos com base na confiança.

Prahalad e Oosterveld (2002, p. 245), defendem que é mais fácil criar riqueza quando se reduzem os atritos nos relacionamentos entre o centro corporativo e as unidades de negócios (e as unidades geográficas). Esta redução permite que as unidades de negócios se voltem para o mercado, em vez de se envolverem em debates internos.

4. Responsabilidade: Responsabilidade é a capacidade para ter disciplina, fazer reengenharia de processos de trabalhos e criar o senso de propriedade entre os empregados. A responsabilidade deriva da disciplina, dos processos e do senso de propriedade. A disciplina exige que o trabalho seja executado com rigor e consistência, cumprindo os compromissos de prazos e correspondendo às expectativas dos planos e programas.

A responsabilidade decorrente dos processos talvez exija a reengenharia do trabalho, para a eliminação de esforços redundantes e redução de custos em todos

os níveis. Juntamente com a responsabilidade, desenvolve-se o senso de propriedade à empresa, à medida que os indivíduos se sentem responsáveis pela realização do trabalho.

O desenvolvimento desta competência começa pela gerência em assegurar que os colaboradores saibam o que se espera deles e, em seguida, acompanhar a execução do trabalho para garantir que o desempenho corresponda às expectativas. Assim, criam o senso de propriedade entre todos os funcionários, que se comprometem com uma organização disciplinada, responsável e em processo de melhoria continua.

RESUMO DAS COMPETÊNCIAS CRÍTICAS

COMPETÊNCIA	Aprendizado	Velocidade	Inexistência de Fronteiras	Responsabilidade
Termos Correlatos	Conhecimentos, idéias, inovação	Mudança, agilidade, duração dos ciclos	Equipes, colaboração, coordenação virtual	Reengenharia, melhoria continua, qualidade.
Principais atividades a serem criadas	Geração e difusão de idéias	Conversão do conhecimento em ação.	Avaliação pela equipe e avaliação sem fronteiras	Grade de responsabilidade

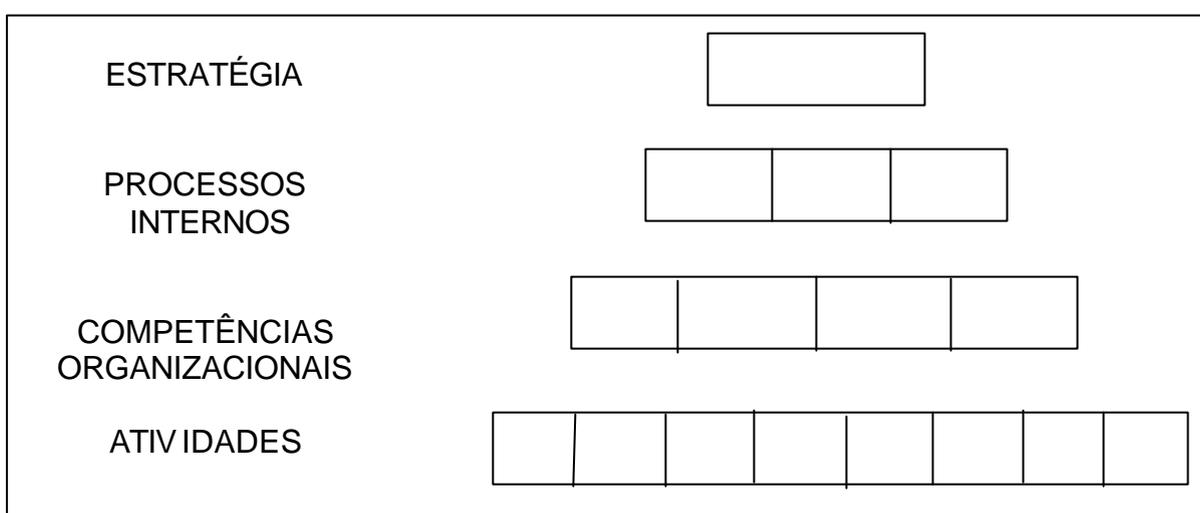
Quadro 9 - Resumo das competências críticas. Ulrich, Zenger e Smallwood (2000, p. 111)

Estratégia, processos e as competências

Michael Porter (1999, p. 53) coloca que “a essência da estratégia está nas atividades. A opção de desempenhar atividades de forma diferente ou de 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 a 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 estão recomendando o “enfardamento” das ações gerenciais, de modo a assegurar decisões congruentes e alinhadas, conforme o Quadro 10.



Quadro 10 - Estratégia, processos, competências e atividades. Adaptado: Ulrich, Zenger e Smallwood, 2000, p. 107.

A partir do Quadro 10, 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. O quadro 6 oferece uma interessante ferramenta de diagnóstico para que os gestores verifiquem se seus processos internos são compatíveis com a escolha estratégica.

3.2 MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO

Este modelo talvez possa ser uma forma objetiva e concreta para manter o crescimento organizacional sustentado.

No centro do modelo apresentado (quadro 11) está colocada a formulação da estratégia (estratégia de posicionamento, estratégia empreendedora e ideologia central). Acima está a proporção visível ao mercado e, abaixo, a proporção invisível ao mercado.

Acima da estratégia está a cadeia de valor dos processos internos. Estes sustentam a estratégia, porém, como exposto anteriormente, com base apenas neles, poucas empresas competem com êxito durante períodos mais prolongados. Em vista disso, visando dar sustentabilidade e proporcionar melhor implementação da estratégia, foi adicionado neste modelo de sistema de gestão o conceito de competências organizacionais.

Logo abaixo do conceito de estratégia está a cadeia de valor das competências organizacionais.

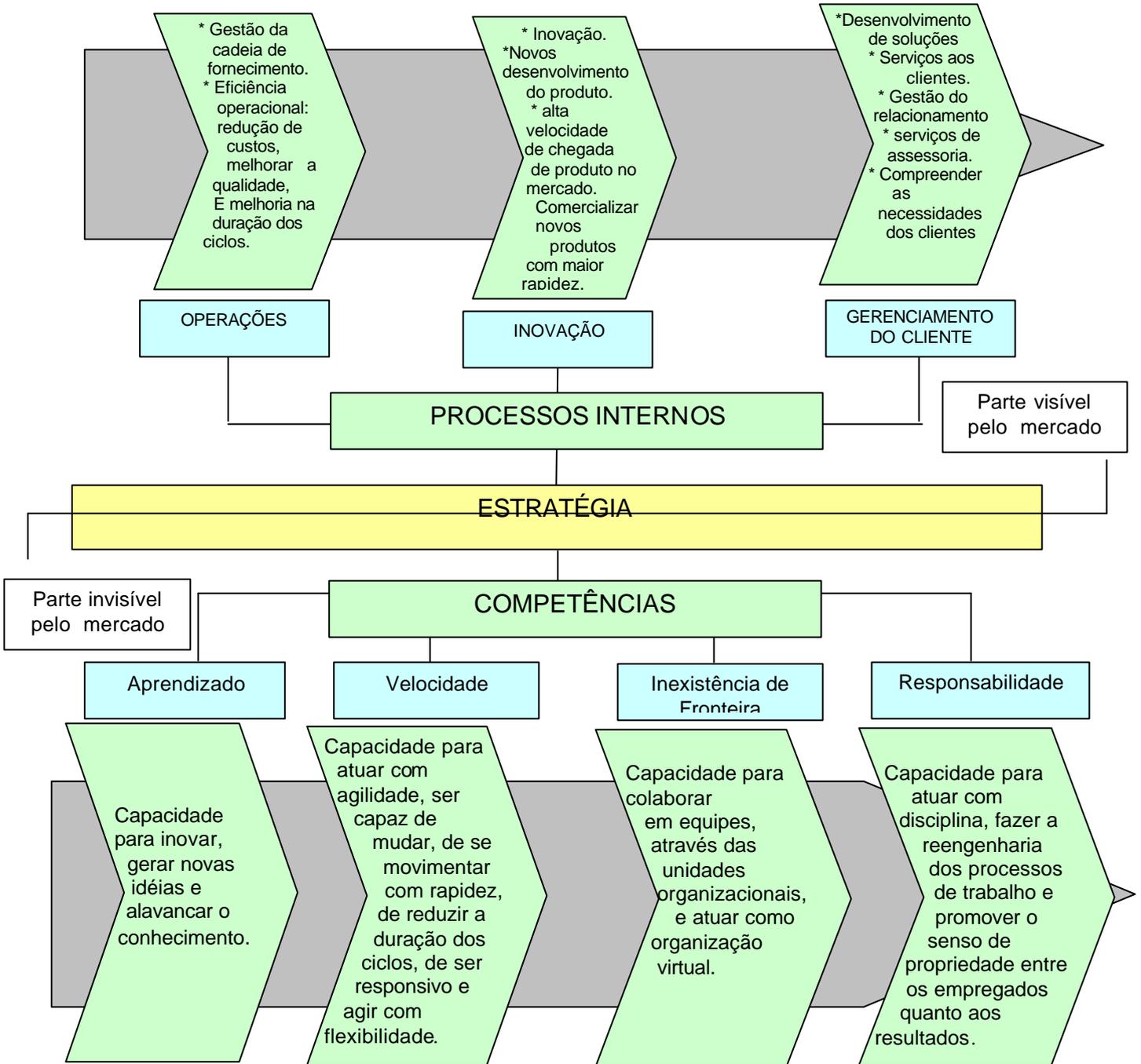
Como descrito anteriormente, as práticas internas podem ser copiadas pelos concorrentes e a estratégia empresarial pode ficar corroída e perder força. As práticas, também, podem gerar atividades conflitantes entre setores internos. Porém, as competências podem integrar positivamente essas atividades. Dentro destes aspectos pode-se ter como exemplo uma empresa de alta tecnologia que precisa gerar novas idéias rapidamente. Seus processos internos de inovação tecnológica darão suporte a sua estratégia competitiva. Suas equipes devem inovar e desenvolver novos produtos rapidamente e além disso, elas também precisam compartilhar rapidamente os conhecimentos. O conhecimento compartilhado é essencial para o desenvolvimento deste tipo de empresa. Uma idéia gerada numa

unidade de negócio deve chegar logo em outra unidade de negócio. As informações devem estar à disposição de todos os interessados e o mais rápido possível.

A troca de informações entre unidades de negócios nem sempre é barata. Elas podem encarecer o processo. As viagens constantes podem gerar despesas extras para a empresa. O uso de tecnologia, na forma de intranets, tele-conferência ou e-mail, pode ser insuficiente para comunicar a nova aprendizagem. Este exemplo mostra atividades, que podem ser consideradas conflitantes, quais sejam: transmitir aprendizado e redução de despesas. Neste caso, a competência organizacional é a capacidade das equipes transmitirem rapidamente novos conhecimentos, de forma eficaz, usando a tecnologia e encontros presenciais, com o senso de responsabilidade.

Pode-se encontrar atividades conflitantes em empresas que têm como desafio reduzir custos e melhorar a qualidade nos seus produtos ou serviços. A competência organizacional fundamental, neste caso, é pessoas e grupos mobilizados para trabalharem em equipes buscando por novas idéias, com o objetivo de chegar à tecnologia necessária e baixo custo.

MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO



Quadro 11 – Modelo de sistema de gestão. Elaborado pelo autor

4 COMPETITIVIDADE EM VAREJO

O varejo, um dos maiores setores da economia mundial, está atravessando um momento de transição, gerado pelo novo cenário competitivo. Este é formado por novas e melhores tecnologias, comércio eletrônico, concorrentes mais experientes, clientes mais exigentes e novos mercados geográficos. Isso tudo mostra um quadro de grandes oportunidades e ameaças ao setor. E os empresários varejistas estão respondendo a estas mudanças, utilizando novas e complexas ferramentas de gestão. Estão adaptando-se ou saindo dos negócios.

É comum encontrar mercearias no Brasil vendendo praticamente os mesmos produtos comercializados no centro de Paris, Madri, Lisboa e de outras grandes capitais da Europa.

O mercado varejista ampliou em muito as alternativas de compras. São tantas as opções competindo pela atenção dos clientes, que a chave de sobrevivência é a pró-atividade. Um exemplo de varejo pró-ativo está em oferecer uma experiência de compra atraente aos clientes. Os clientes querem ser entretidos. Por conta desta nova expectativa, as empresas varejistas devem ter a capacidade de transformar seus ambientes internos.

Assim, as lojas devem tornar-se algo mais do que apenas um lugar para fazer compras. Devem ser um ambiente de socialização, agregando excitantes, divertidas e satisfatórias experiências de compras, para manter e atrair consumidores. Grandes livrarias estão oferecendo aos seus clientes um clima diferenciado, quando permitem que seus clientes passem horas no interior da loja lendo revistas e livros sentados em confortáveis cadeiras, tomando café e fazendo lanche, ou simplesmente conversando com outros clientes.

Pensando nisso, a NikeTown foi desenvolvida para tornar a marca Nike conhecida como uma empresa, de uma maneira informativa e divertida. Ela quer que o cliente se envolva com seus produtos e com o estilo de vida esportivo que ela representa. A maioria dos pavilhões das suas lojas têm sons e vídeos relacionados ao esporte.

Levy e Weitz (2000, p. 546) colocam que “se você entrar no pavilhão de basquete, ouvirá o som distante das bolas de basquete batendo no assoalho de madeira de lei. Se entrar no pavilhão de tênis, ouvirá o som da raquete rebatendo a pequena bola amarela”. Na loja “Land of Barkley”, cestas de basquete prendem prateleiras de exposição e bolas de basquete apoiam bancos. Os sons ouvidos, são os dos tênis contra o assoalho de madeira. Assim, os clientes podem calçar um par de tênis e ouvir seu chiado como o dos grandes jogadores. Uma das grandes atrações é a área de natação e de vôlei. Os bancos são pranchas de surfe. Há um aquário com peixes tropicais e o chão destaca uma seção central projetada para simular um barco de vidro virado, reproduzindo vídeos sobre o mar

O varejo também está se tornando um ambiente de pesquisa de uso de alta tecnologia para obter informações importantes sobre o padrão de compra dos clientes. Câmaras de vídeo instaladas nos centros de compras e colaboradores “disfarçados” ajudam a evitar furtos e a desvendar segredos de compras dos consumidores. Assim, é possível estabelecer melhores estratégias. As câmaras e os “observadores” ajudam a construir um padrão de circulação e de compra do cliente.

Os padrões de compras dos clientes são construídos a partir das observações feitas analisando-se para que lado o cliente vira ao entrar na loja, o que olha, pega e compra ou o que ele olha, pega e devolve. E que tempo total o cliente levou para comprar um determinado produto.

É muito comum também o varejo estar atento à influência de cores e variações de luzes. Qual a melhor cor para um restaurante, vídeo locadora, farmácia? Qual a melhor luz para uma loja de vestuário? Questões estas influenciadoras na hora de compra de um produto ou serviço.

Alta tecnologia também está sendo usada para os bancos de dados, que servem para controles de compras e estoques e para conhecer preferências. O que o cliente comprou? O que o cliente devolveu? Qual a mercadoria preferencial? Essas informações podem ser usadas pelos varejistas para conhecer o perfil e fazer novas vendas, promoções, campanhas de vendas, ligações telefônicas e visitas. Estas informações são particularmente úteis, devido às novas abordagens dos vendedores, estes terem memórias passadas, e assim oferecerem produtos ou serviços aprovados pelo cliente.

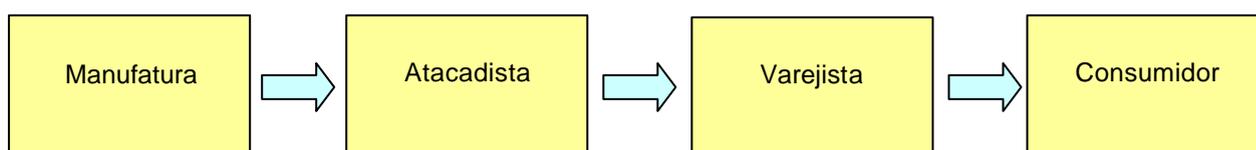
Gerentes de varejo precisam tomar decisões complexas e difíceis sobre estratégias, competências organizacionais, cadeia de valor, posicionamento estratégico, visão, missão e valores da empresa; quais serão os fornecedores; que mercadorias serão vendidas; que serviços agregar aos produtos; quais as principais competências da empresa; que competências precisam ser mantidas e desenvolvidas; quais competências profissionais deveriam fazer parte dos profissionais da empresa; quais os treinamentos que deveriam ser contemplados para desenvolver as competências que darão base à estratégia empresarial.

4.1 Varejo

Para Levy e Weitz (2000, p. 27) varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores. As pessoas freqüentemente consideram o varejo somente como a venda de produtos em lojas. Entretanto, o varejo também envolve a venda de serviços: estadias em hotéis, exames de laboratório, corte de cabelo, restaurantes, supermercados, cinemas, dentre outros.

4.2 Varejista

Um varejista é um negociante que vende produtos e serviços aos consumidores. É o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores.



Quadro 12: canal de distribuição. Fonte: Levy e Weitz, 2000, p. 26.

O Quadro 12 mostra a posição dos varejistas dentro do canal de distribuição em que os atacadistas compram os produtos dos fabricantes e os revendem aos varejistas, enquanto estes revendem produtos aos consumidores.

Processo de tomada de decisões na administração de varejo

As organizações não pensam, nem decidem. As pessoas pensam e decidem. São as pessoas que conduzem as organizações. São elas que dão a direção para organização. De acordo com Levy e Weitz (2000, p. 34), Kramer (1991) acredita que o sucesso de uma pequena ou grande empresa de varejo depende principalmente de quanto ela incorpora o conceito de varejo. O *conceito de varejo* é uma orientação de gerenciamento que enfoca a determinação das necessidades de seus mercados-alvo e a satisfação dessas necessidades, mais eficaz e eficientemente que seus concorrentes.

O conceito de varejo enfatiza que os varejistas com alto desempenho precisam ser concorrentes fortes. Eles não podem atingir alto desempenho simplesmente satisfazendo as necessidades dos clientes. Precisam também estar atentos para garantir que os concorrentes não atraiam seus clientes.

4.3 Estratégia competitiva de mercado de varejo

A estratégia de varejo busca fornecer a direção para os varejistas lidarem efetivamente com seu ambiente de negócios. Seu objetivo é tomar atitudes, ofensivas ou defensivas, para criar uma posição sustentável no setor, a fim de lidar com as forças competitivas (Quadro 1). A estratégia de varejo é a análise do ambiente externo e interno para tomada de decisão gerencial.

A estratégia de varejo especifica seu mercado-alvo. O posicionamento estratégico, enfocando um mercado-alvo, faz o varejista concentrar suas ações para satisfazer as necessidades deste grupo de consumidores. Após definir sua estratégia, a organização precisa refletir sobre quais os processos internos e as

competências organizacionais lhe darão suporte para competir. Por fim, a estratégia de varejo busca construir barreiras de entrada para dificultar o ingresso de concorrentes no mercado, mantendo uma vantagem sustentada competitiva.

Construção da estratégia competitiva no varejo

A construção da estratégia competitiva no varejo é um conjunto de seis etapas por que passa um varejista para desenvolver a sua própria. São elas: (1) *escolha da estratégia*; (2) *alinhamento dos processos adaptativos à estratégia*; (3) *identificação das competências existentes e novas*; (4) *construção de vantagens competitivas sustentáveis*; (5) *definição das principais atividades* e (6) *plano de ação*.

1ª. etapa: Escolha da estratégia

A primeira etapa para uma empresa competir, com crescimento e sustentabilidade no mercado em que atua é pela escolha da estratégia. Conforme exposto anteriormente, a estratégia empresarial consta da definição da ideologia central, da visão estratégica e do posicionamento estratégico.

O processo de construção de uma estratégia competitiva no varejo indica que as definições dos conceitos estratégicos são elaboradas de maneira seqüencial. Depois da declaração da ideologia central e da visão estratégica, a empresa precisa definir seu posicionamento estratégico. Porém, os processos reais de elaboração dos conceitos estratégicos nem sempre são feitos dessa maneira. Todos os conceitos têm interações, como exemplo pode observar que algumas vezes uma empresa, para definir sua estratégia, olha para o seu posicionamento no mercado antes de começar a elaborar os conceitos estratégicos.

2ª. etapa: Alinhamento dos processos adaptativos à estratégia

Geralmente os processos básicos de negócios de uma empresa varejista não estão alinhados à estratégia. Ao alinhar estes dois conceitos, a empresa ganha uma grande força competitiva. Os processos de gerenciamento do cliente, de inovação e operacionais são importantes e devem ser bem executados por toda a organização. Entretanto, as empresas devem ser excelentes naquele processo que exerce o maior impacto sobre a estratégia escolhida. Os outros dois processos não são fundamentais, são de apoio. (quadro 6).

3ª. etapa: Identificação das competências existentes e novas

A terceira etapa da construção da estratégia competitiva no varejo é relativa a identificação das competências organizacionais. A existência ou a inexistência de competências é elemento fundamental para uma boa implementação da estratégia competitiva, como pode ser verificado na parte relacionada ao “case”, neste trabalho.

4ª. etapa: Construção de vantagens competitivas sustentáveis

Esta etapa refere-se à abordagem do varejista para criar uma vantagem competitiva sustentável, que se reflete sobre a concorrência e pode ser mantida ao longo do tempo. Estabelecer uma vantagem competitiva significa que um varejista constrói uma barreira ao redor de sua posição no mercado de varejo, dificultando que os concorrentes contatem os clientes do mercado varejista.

Estabelecer uma vantagem competitiva sustentável é a chave para um desempenho financeiro a longo prazo.

A seguir serão analisadas quatro importantes oportunidades para o varejista criar vantagens competitivas sustentáveis: (1) fidelidade do cliente; (2) local; (3) relações com fornecedores e (4) operações de baixo custo.

1. Fidelidade do cliente. A fidelidade do cliente significa que ele está comprometido a fazer compras em uma loja. É mais que simplesmente preferir uma

loja em detrimento de outra. Algumas formas para a construção da fidelidade dos clientes poderiam ser: posicionamento, serviços, banco de dados, mercadorias e consistência.

Posicionamento. Um varejista constrói a fidelidade do cliente criando uma imagem clara e distintiva de mix de varejo e reforçando, de forma consciente, essa imagem por meio de suas mercadorias e de seus serviços. O posicionamento cria uma imagem do varejista na mente do cliente em relação a seus concorrentes.

Serviço. Os varejistas podem construir lealdade por parte dos clientes oferecendo um excelente atendimento. Um bom serviço é um ativo estratégico valioso. Depois que o varejista ganhar uma reputação de serviços, ele pode sustentar essa vantagem por um longo período, pois é difícil para o concorrente criar uma reputação confiável a curto prazo.

Banco de dados do varejo. O banco de dados do varejo é o desenvolvimento e a criação de um arquivo com os perfis e os padrões de compra de clientes.

Mercadoria. É difícil, aos varejistas, desenvolver fidelidade por parte dos clientes por meio de mercadorias, pois os concorrentes normalmente podem comprar e vender os mesmos itens. Porém, um varejista pode atingir uma vantagem competitiva sustentável com base em sua oferta de mercadorias quando uma delas é feita exclusivamente para ele.

Consistência. Para criar clientes fiéis, os varejistas precisam oferecer um composto de varejo consistente. A consistência no varejo é verificada no atendimento, nos serviços oferecidos, nas mercadorias e preços. Assim, se os clientes esperam encontrar um serviço excelente e os últimos lançamentos, mas não os encontram e a equipe de vendas não proporcionar um bom atendimento, eles podem mudar para outra loja.

2. Local. O local permite que o varejista obtenha uma vantagem sustentável sobre a concorrência.

3. Relações com fornecedores. Criando uma forte relação com os fornecedores, os varejistas podem obter direitos exclusivos para vender determinadas mercadorias, comprar a preços mais baixos ou com melhores

condições e receber mercadorias em falta no mercado. Esta prática será facilitada com o desenvolvimento gerencial das competências organizacionais sociais.

4. Operações de baixo custo. Foco gerencial no desenvolvimento das competências organizacionais de aprendizado.

5ª. etapa: Definição das principais atividades

A definição deriva da escolha da estratégia, dos processos internos fundamentais e básicos e das competências organizacionais. Estes elementos dão suporte para a escolha das atividades (quadro 11). Com a escolha de atividades realizadas no processo de agregar valor para o cliente, em seus produtos e serviços, é construída uma cadeia de valor. Assim, será possível elaborar um mapa de sistema de atividades interdependentes conectadas por elos, conforme apresentado no quadro 2.

As atividades integradas resultantes do alinhamento entre a estratégia, processos internos e competências organizacionais, constituem o elemento central do desenvolvimento sustentado da empresa.

6ª. etapa: Planos de ação

A elaboração do plano de ação é a etapa final da estratégia competitiva no varejo, pois, em seguida é iniciada a ação empresarial.

Para a elaboração do plano de ação, a matriz SWOT fornece uma boa orientação. A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma relação de alinhamento entre os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de uma empresa. Esta análise permite a construção de um plano de ação bastante estratégico.

A matriz SWOT é confeccionada reunindo os principais fatores internos, que são considerados como pontos fortes e fracos, com os principais fatores externos

que governam a competição num setor (quadro 01), em forma de oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta. A relação entre os fatores internos e os externos fornece uma orientação estratégica útil. A empresa poderá agir de acordo com o grau das implicações mostradas nesta relação.

Matriz SWOT

Fatores internos	Pontos Fortes (S) Strengths	Pontos Fracos (W) weaknesses
Fatores externos		
Oportunidades (O) opportunities	Implicações (SO)	Implicações (WO)
Ameaças (T) threats	Implicações (ST)	Implicações (TW)

Quadro 13: Matriz SWOT. Adaptado Tiffany e Peterson, 1999, p. 160

A construção de uma estratégia competitiva no varejo é um processo de construção constante. Os varejistas deveriam fazer uma análise constante das forças competitivas do setor, ou seja, verificar quais as novas tendências de estilo de vida dos clientes, as novas tecnologias emergentes, os novos produtos substitutos, ameaças de novos entrantes e quais manobras os concorrentes estão realizando. Esta análise poderia implicar um novo reposicionamento empresarial ou solidificar o atual.

A estratégia competitiva sofre mudanças constantes, entretanto, a declaração da ideologia e visão estratégica do varejo, não é alterada todos os dias ou a cada

seis meses. Estas declarações estratégicas são revisadas e alteradas somente quando ocorrem grandes mudanças no ambiente externo e interno do varejista.

5 METODOLOGIA

A metodologia escolhida para realização desta pesquisa é de estudo de caso exploratório que, segundo Gil (1999, p. 72), é caracterizado pela análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Yin (1981, apud GIL, 1999, p. 73) define o estudo de caso como uma investigação empírica de um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidências. O estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas.

- a) pesquisa *exploratória*: explora situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) pesquisa *descritiva*: descreve a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e
- c) pesquisa *explicativa*: explica as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Nesta pesquisa tratou-se de investigar variáveis capazes de influenciar a existência de elementos. Investigaram-se as variáveis X, Y e Z responsáveis pela existência de elementos A, B, C, D e N. A condição necessária de existência dos elementos A, B, C, D e N deve-se, necessariamente, à existência das variáveis X, Y e Z.

A metodologia deste trabalho objetivou identificar as competências organizacionais (variáveis X, Y e Z) da Empresa Varejo, a partir da percepção dos

benefícios (elementos A, B, C, D e N) oferecidos pela organização e que são observados pelos clientes, gestores e colaboradores.

Prahalad (1998, p. 10) acha importante começar uma pesquisa externa e interna, para encontrar as competências, entrevistando primeiro os clientes e depois os funcionários de todos os níveis e tipos, com uma pergunta simples: “O que você acha que nós temos de exclusivo e singular? O que, a seu ver, nos diferencia dos concorrentes?”.

O uso de uma metodologia com uma abordagem que permita a construção de perguntas abertas a clientes, gestores e colaboradores fornece uma visão mais clara e ampla das competências empresariais. Para alcançar tal objetivo a opção foi pela aplicação da técnica de *Focus Groups*.

5.1 FOCUS GROUPS

Focus Groups é a reunião de um pequeno grupo de pessoas selecionadas, escolhidas para serem entrevistadas por um moderador através de um formato estruturado livremente. Os participantes são encorajados a expressar suas opiniões, conhecimentos, sentimentos, experiências e também a comentar pontos de vista trazidos por outras pessoas do grupo. Para Krueger e Casey (2000, p. 10) as intervenções típicas de *Focus Groups* têm as seguintes características: envolvem pessoas com certas características semelhantes; promovem informações qualitativas, dentro duma discussão focada, para ajudar o entendimento de um tópico de interesse do pesquisador.

Por que usar *focus groups* e não um outro método?

Para Anita Gibbs (1997, p. 2), as características-chave dos *Focus Groups* são os *insights* e dados produzidos por interação entre os participantes. O benefício desta técnica é que, com a interação moderador-grupo, pode-se registrar atitudes, sentimentos, opiniões, experiências e reações espontâneas dos participantes. Isso é

importante porque poderá haver diferença entre o que as pessoas dizem e o que fazem. De modo geral, isso não seria visível usando outro método, como por exemplo, nas intervenções um-a-um, observação ou questionários *surveys*.

Focus Groups suscita uma multiplicidade e riqueza de sentimentos e opiniões dos participantes, em comparação com um processo de intervenção individual. Por outro lado, uma intervenção individual é mais fácil para o controle do pesquisador do que um *Focus Groups*, pois neste último qualquer participante pode ter iniciativas de expressão. Comparado com a observação, um *Focus Groups* capacita o pesquisador a alcançar maior quantidade de informações em um pequeno período de tempo. O método de observação tende a ser dependente – espera pelos fatos acontecerem. O sentido do *Focus Groups* não é ser natural, mas organizar eventos. O pesquisador acompanha e intervém, guiando o *Focus Groups*.

Focus Groups é particularmente usado quando há necessidade de tomada de decisões profissionais e quando os pesquisadores querem explorar diferentes reações dentro de um objeto de estudo.

A organização prática do *Focus Groups*

A recomendação do número de pessoas por grupo é usualmente de 6 a 12, mas algumas pesquisas têm usado 15 ou até menos de 4. A este respeito, Hare (1952, apud González, 1997 p. 213) observou que “nos grupos mais numerosos havia menos consenso com respeito aos temas tratados. Em conseqüência, as pessoas perdem o compromisso e a satisfação de pertencer a este grande grupo”.

O tempo de reunião dos *Focus Groups* usualmente fica entre uma e duas horas. A localização neutra ajuda a evitar qualquer associação positiva ou negativa. Assim, as reuniões podem ser realizadas dentro de uma variedade de lugares. Pode até ser onde os participantes se encontram regularmente, se eles já são um grupo preexistente.

Os participantes precisam se sentir confortáveis com todos os membros do grupo. Reuniões com pessoas que possuem características semelhantes ou

similares de entendimento sobre o objeto de pesquisa, terão um clima mais propício do que quando as características delas forem muito diferentes.

O primeiro desafio é encontrar os participantes ideais para participar do grupo. O desafio a seguir é recrutá-los para participar da reunião. O recrutamento pode consumir muito tempo, especialmente se o tipo de pesquisa tem baixa consideração e os benefícios são de baixa atratividade aos participantes. Quando as pessoas tiverem interesse nos temas das reuniões, seu recrutamento será favorecido. É muito comum, para recrutar pessoas, haver doações de presentes, pagamentos ou outros tipos de incentivos.

O papel do moderador

Um bom *Focus Groups* pode oferecer muitas contribuições, especialmente se os participantes se estimularem mutuamente evitando conflitos desnecessários na reunião. Cabe ao moderador o papel de incentivar os estímulos positivos, bem como ficar atento para que não haja conflitos que possam atrapalhar a evolução do propósito da reunião.

O moderador deve explicar o propósito do *Focus Groups*, tranquilizar os sentimentos das pessoas e facilitar a interação entre os membros do grupo. Durante a reunião, ele precisará promover debates, como também poderá desafiar os participantes a colaborar com a reunião, definir limites e os assuntos da discussão. Algumas vezes, precisará sondar detalhes, mover objetos, ajudar a encontrar o rumo da reunião, quando a conversa desfoca o tema ou, algumas vezes, pode deliberadamente guiar a conversa para fora do curso. Esta ação pode acontecer quando perceber que há um participante com uma personalidade dominante, tentando influenciar os outros membros com sua opinião.

Moderadores também têm que garantir a todos a oportunidade de falar. É aconselhável que não mostrem aprovação, como também não favoreçam participantes. Eles não devem dar opiniões individuais, nem influenciar os participantes sobre nenhuma posição particular. O papel do moderador é investigar, sem pressionar a participação.

As principais habilidades de um moderador são: ser bom ouvinte, não julgar e ter adaptabilidade. Essas qualidades proverão confiança, e aumento da probabilidade de abertura e melhor diálogo com os participantes do grupo. Finalmente, o grau de controle e a direção imposta pelo moderador dependerão do objeto de pesquisa e de seu estilo preferencial.

Ética

O aspecto da ética considerada pelos *Focus Groups* é o mesmo que a maioria dos outros métodos de pesquisa social. Por exemplo, quando selecionados e envolvidos os participantes, os pesquisadores devem assegurar toda informação sobre o propósito e o uso das contribuições dadas por eles. Ser honesto e manter os participantes informados sobre as expectativas da reunião também faz parte do papel de moderador. No início, ele precisa clarificar que a contribuição de cada participante será dividida com os outros membros do grupo e com o moderador, ou seja, as contribuições da pesquisa serão do grupo, e não dos indivíduos. Todos os participantes precisam ser encorajados a manter confidencialidade daquilo que foi abordado durante a reunião.

***Focus Groups* é uma pesquisa científica**

Segundo Krueger e Casey (2000, p. 198) a pesquisa através do Focus Groups é uma pesquisa científica, porque é um processo de averiguação disciplinada, sistemática e verificável. A pesquisa de *Focus Groups* não visa controlar e prognosticar, mas é um tipo que visa promover entendimento e insight.

5.2 EMPRESA DO “CASE”

A empresa-foco desta pesquisa de caso exploratório, atua no segmento varejista no interior do estado do Rio Grande do Sul, no segmento de moda e beleza. Por motivo de confidencialidade, aqui a mesma foi denominada de Empresa Varejo.

Informações da Empresa Varejo

NOME DA EMPRESA	VAREJO
Estado	Rio Grande do Sul
Cidade	Interior do estado
Ano de fundação	1946
Número de lojas	4
Mix de produtos	Moda feminina, masculina e infantil (calçados, acessórios, lingerie, cosméticos e perfumaria).
Número de colaboradores	130
Área total construída	6 mil m ²

Quadro 14 – Informações da Empresa Varejo

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS DA EMPRESA VAREJO

Valores empresariais	Ética, excelência em serviços, auto-desenvolvimento, inovação, criatividade e responsabilidade social.
Propósito	Oferecer excelência em serviços e produtos de moda e beleza.
Visão estratégica	Tornar-se líder da preferência dos clientes, no mercado em que atua.

Estratégia de posicionamento	Posicionamento no varejo de moda e beleza para jovens senhoras (mulheres entre 25 e 55 anos. Classes sociais A e B).
------------------------------	--

Quadro 15 - Direcionadores estratégicos da Empresa Varejo.

Até o momento de realizar esta pesquisa, a Empresa Varejo não tinha nenhum tipo de programa de competências organizacionais. Este trabalho foi a sua primeira experiência com este conceito.

O pesquisador deste trabalho, já desenvolveu nesta Empresa (como consultor externo) vários projetos, tais como: planejamento estratégico, desenvolvimento gerencial, desenvolvimento de novos talentos gerenciais, desenvolvimento de equipes e divulgação da ideologia empresarial. Porém, neste projeto, a atuação foi como pesquisador acadêmico. Também é importante ressaltar que o pesquisador não possui nenhum vínculo familiar ou empregatício com a Empresa Varejo.

6 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Passo um: Definição do número de reuniões

Ficou acertada, com a Empresa, a realização de cinco reuniões de *Focus Groups*: três com clientes selecionados, uma com os gestores intermediários e uma com os colaboradores. Foi negociada, também, a presença de três gerentes, nas reuniões, no papel de observadores. A função específica foi de observar e anotar todos os dados possíveis, mas não houve nenhum envolvimento com as perguntas ou respostas dos participantes. Além destas anotações, também foi utilizada a gravação de voz.

Após o término de cada encontro de *Focus Groups*, houve uma reunião entre os observadores e o moderador para checar dados, informações e possíveis melhorias. Assim, o registro final deste trabalho está, como falas dos clientes, colaboradores e gestores, o que foi captado por este pesquisador e pelas observadoras.

Todas as reuniões desta pesquisa foram realizadas na sala de treinamento da Empresa. Por parte deste pesquisador coube o papel de moderador das reuniões. Por outro lado, a Empresa encarregou-se do processo de selecionar, recrutar e convidar os clientes, bem como os gerentes e colaboradores, para as reuniões.

Passo dois: Escolha dos temas para discussão

Os assuntos escolhidos buscaram possibilitar receber, dos participantes, respostas abertas, honestas e criativas. A opção pelos temas objetivou proporcionar a identificação de competências existentes e competências importantes, mas não existentes. Para alcançá-los, foram elaboradas perguntas buscando verificar as competências que deveriam estar proporcionando vantagem competitiva à Empresa e as competências que, por não existirem, poderiam estar proporcionando desvantagem. Desta forma, foram escolhidos três temas:

1ª questão-tema: busca por competências organizacionais

“Quais benefícios vocês percebem, em relação aos produtos e serviços oferecidos aos clientes, pela Empresa Varejo?”

Esta questão objetivou identificar os benefícios percebidos pelos participantes e, dessa forma, verificar os pontos fortes da Empresa e a existência de competências organizacionais.

2ª questão-tema: busca por competências organizacionais essenciais

“Quais, destes benefícios, são exclusivos e singulares? O que, a seu ver, diferencia a Empresa Varejo dos demais concorrentes?”

Este tema de discussão também investigou os pontos fortes da Empresa. Porém, o objetivo maior desta questão foi identificar a existência de competências essenciais.

3ª questão-tema: busca investigar competências não existentes na Empresa

“Quais benefícios vocês consideram importantes a Empresa Varejo oferecer, que ainda não oferece?”

Esta questão foi formulada com o propósito de investigar os pontos fracos, visando encontrar novas competências organizacionais, que poderão conferir vantagem competitiva à Organização.

Passo três: Seleção dos participantes para as reuniões

Para a escolha dos clientes foram considerados os seguintes critérios: idade média de 45 anos; fazer parte do grupo de clientes que possuem um alto padrão de compra; ser cliente dentro da estratégia atual e futura da Empresa; o de tempo de compra na Empresa ficou em na média de 16 anos e que, nos últimos 18 meses, tenham tido um valor acumulado significativo de compras. Numa lista de 100 clientes com este perfil, foram convidadas 30 mulheres.

Ao ser feito o convite, nada foi prometido como incentivo, bônus ou pagamento. Porém, a Empresa considerou importante e, após a reunião, as participantes foram presenteadas com café e uma toalha de rosto.

Elas foram convidadas para participar de uma “pesquisa de satisfação” com outras clientes, para falarem sobre suas percepções sobre os produtos e serviços oferecidos pela Empresa Varejo.

É importante salientar que observou-se que as semelhanças de características entre as participantes do grupo, em cada reunião, tornaram o clima propício, demonstrado pelas suas percepções muito semelhantes.

Passo quatro: Planejamento dos *Focus Groups*

O planejamento foi idêntico para os cinco *Focus Groups* realizados com clientes, colaboradores e gestores. Em cada grupo participaram 10 pessoas. O tempo de duração das reuniões foi de 90 minutos. A disposição das cadeiras foi em

forma de círculo. Tanto a apresentação da pesquisa, quanto as questões de discussão foram as mesmas.

Passo cinco: Organização dos grupos

Grupos com clientes

As reuniões com as clientes foram realizadas na primeira semana do mês de novembro de 2002. Foram combinados dias e horários diferentes para flexibilizar possibilidades às convidadas. Dessa forma, os grupos ficaram assim organizados:

Grupo A: dia 5 de novembro, das 9 h 30 min às 10 h 30 min.

Grupo B: dia 6 de novembro, das 14 h 30 min às 15 h 30 min.

Grupo C: dia 7 de novembro, das 17 h 30 min às 18 h30 min.

Das 30 clientes convidadas, estiveram presentes nas reuniões 22, distribuídas da seguinte forma:

Grupo A: 9 pessoas;

Grupo B: 7 pessoas;

Grupo C: 6 pessoas.

As ausências foram registradas, porém não realizado contato posterior com as clientes que não compareceram, para identificar o motivo.

Grupos de colaboradores e gestores

As reuniões com os colaboradores e com os gestores intermediários da Empresa Varejo foram realizadas no dia 29 de janeiro de 2003. Para a reunião com os colaboradores, escolhemos profissionais da Empresa Varejo que desempenham funções administrativas e de vendas, que tivessem um profundo conhecimento da empresa Varejo. O outro grupo da empresa foi formado por gestores de vendas das

quatro lojas e por gestores de compras. Não havia nenhum gestor administrativo pelo fato deles estarem sendo observadores das reuniões.

Grupo com oito colaboradores: 8 h 15 min às 9 h 30 min.

Grupo com sete gestores intermediários: 9 h 30 min às 11 h.

Aqui também, as ausências foram registradas, porém da mesma forma que os grupos anteriores, não foi realizado contato posterior com os que não compareceram, para identificar o motivo.

Passo seis: Dinâmica das reuniões com clientes, com os colaboradores e com os gestores.

Ao receber as pessoas convidadas no interior da sala, este pesquisador e as três observadoras, de pé, cumprimentaram e as convidaram a sentarem-se. Cada participante recebeu um crachá com seu nome, facilitando sua identificação. Este pesquisador sentou no círculo e as observadoras em cadeiras externas ao grupo. Antes de começar, foi solicitada permissão para gravar a reunião, a qual foi prontamente fornecida.

O pesquisador apresentou-se como sendo o moderador da reunião. As falas iniciais do moderador tiveram como objetivo clarear o motivo da reunião, agradecer a presença por terem aceito o convite, mostrar o papel das observadoras e dar início a reunião propriamente dita. Dessa forma, este moderador também expôs que a Empresa Varejo tem a missão de “oferecer excelência nos produtos e serviços de moda e beleza” e, por conta disso, precisa estar sempre atualizada e realizando várias práticas de crescimento, atentando às necessidades do mercado. Aquela reunião era mais uma prática, visando dar seguimento a essa missão.

Antes da primeira questão, e para uma melhor inclusão de todas as participantes, foi solicitado que se apresentassem, destacando características pessoais e profissionais, inclusive as três observadoras e o moderador. Este momento foi realmente de grande valia, pois, além de servir como inclusão de todos

na reunião, descontraíu o grupo, facilitando a exposição das percepções das clientes frente às questões colocadas posteriormente.

A interação positiva do grupo deixou o *Focus Groups* muito intenso. Isso foi percebido já nas primeiras falas de apresentação, em que as participantes mostravam-se gratas por terem sido convidadas para a atividade e já traziam idéias, sugestões e reclamações. Isso tudo foi verbalizado por elas, antes mesmo de ser colocado o primeiro tema de discussão.

Passo sete: Paralelo dos temas – clientes/colaboradores/gestores

Respostas dos clientes, colaboradores e gestores na 1ª questão-tema: “Quais os benefícios que vocês percebem em relação aos produtos e serviços oferecidos aos clientes pela Empresa Varejo?”

CLIENTES	COLABORADORES	GESTORES
<p><u>Relativo aos serviços :</u></p> <p>Atendimento com vontade/cordialidade. Vendedoras oferecem sem pressão. Vendedoras verdadeiras. Vendedoras éticas, honestas e confiáveis. Consultoria de moda e beleza Vendedoras transmitem conhecimentos para os clientes. Vendedoras têm memória passada das compras feitas pelas clientes, que ajudam a montar o guarda-roupa. Atendimento VIP: vendedoras buscam a satisfação dos clientes. Vendedoras com autonomia em negociação. Os clientes não se sentem constrangidos em negociar e a dizer não. Vendedoras conhecem os gostos e a psicologia dos clientes. Ligações telefônicas na chegada dos produtos pessoais e sobre promoções que interessam aos clientes. Tele-entrega. Nota de demonstração flexível. Tele-marketing específico a cada cliente. Flexibilização no pagamento. Grande família, ambiente familiar, clima agradável. Clientes se sentem à vontade.</p> <p><u>Relativo aos produtos :</u></p> <p>Estilo clássico – jovens senhoras. Produtos com qualidade. Muitas opções em perfumaria.</p>	<p><u>Relativo aos serviços :</u></p> <p>Tratamento VIP. Profissionais treinados e capacitados. Vendedores buscam atender as necessidades específicas dos clientes. Atendimento personalizado. Os produtos são direcionados aos clientes específicos; Atendimento ao meio-dia. Tele-entrega. Estacionamento. Negociação de prazo de pagamento flexível. Facilidade de troca de mercadorias. Oferece trabalhos gratuitos em aplicações em tinturas e cremes. Oferece ajustes de vestuários. Nota de amostra a prazos razoáveis.</p> <p><u>Relativo aos produtos :</u></p> <p>Perfumaria com produtos exclusivos.</p>	<p><u>Relativo aos serviços :</u></p> <p>Profissionais qualificados. Vendedores informados conhecem os produto. Serviços de atendimento com conhecimento do perfil do seu cliente; Costuras e ajustes. Estacionamento. Facilidade na troca. Em todos dias da semana e pelo motivo da troca. Negociação flexível – prazo dilatado. Ambiente familiar – clientes se sentem em casa. Comprometimento com o mercado. Tempo de demonstração flexível. Funcionários gostam de trabalhar na empresa gerando um clima agradável; Embalagem de presente de boa qualidade. Eventos ensinam os clientes sobre uso dos produtos.</p> <p><u>Relativo aos produtos :</u></p>

Quadro 16 - Valores percebidos pelos clientes, colaboradores e gestores.

Respostas dos clientes, colaboradores e gestores na 2ª questão-tema: “Quais destes benefícios são exclusivos e singulares? O que, a seu ver, diferencia a Empresa Varejo dos demais concorrentes?”

CLIENTES	COLABORADORES	GESTORES
<p>Relativo aos serviços :</p> <p>Vendedoras verdadeiras vendem sem pressão.</p> <p>Vendedoras não empurram mercadorias.</p> <p>Vendedoras sabem os gostos dos clientes.</p> <p>Ligações telefônicas dos vendedores na chegada dos produtos pessoais e sobre promoções que interessam os clientes.</p> <p>Grande família, ambiente familiar, clima agradável. Clientes se sentem à vontade.</p> <p>Consultoria de moda e beleza.</p> <p>Vendedoras educam os clientes.</p> <p>Tele-marketing específico para cada cliente.</p> <p>Relativo aos produtos :</p> <p>Produtos com qualidade.</p> <p>Muitas opções em perfumaria.</p>	<p>Relativo aos serviços :</p> <p>Atendimento personalizado com as necessidades dos clientes.</p> <p>Qualificação profissional.</p> <p>Vendedores investigam as necessidades dos clientes.</p> <p>treinamento e preparo para o atendimento.</p> <p>Tratamento do cliente como sendo único.</p> <p>Agendamento, investigação com histórico do cliente para Tele-marketing.</p> <p>Colaboradores valorizam a empresa, gerando um clima agradável nas lojas.</p> <p>Busca-se resgatar clientes insatisfeitos.</p> <p>Agendamento do cadastro das necessidades e perfil dos clientes.</p> <p>Relacionamento com cumplicidade, confiança.</p> <p>Oferece trabalhos gratuitos em aplicações em tinturas e cremes.</p> <p>Realização de eventos de Moda e beleza. Desfiles de tendências.</p> <p>Relativo aos produtos :</p>	<p>Relativo aos serviços:</p> <p>Prestação de serviços, na perfumaria, em aplicação e orientação;</p> <p>Agendamento de vendas;</p> <p>Consultoria de moda. Clientes buscam por orientação.</p> <p>Vendedores conhecem o que vendem, assim podem orientar os produtos e serviços de acordo com as necessidades do cliente;</p> <p>As quatro lojas se relacionam positivamente. São interligadas por relações e troca de informações – Isso gera ações casadas e clima de colaboração, entre elas. Cliente sabe que fez uma compra no Grupo Varejo.</p> <p>Relativo aos produtos :</p> <p><i>Perfumaria:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * produtos com identidade; * muitas opções; * produtos exclusivos e de ótima qualidade. <p>O diferencial dos produtos de perfumaria é relativo aos conceitos que seus produtos possuem. Ela não compete com preços.</p>

Quadro 17 - Benefícios exclusivo e singular percebidos pelos clientes, colaboradores e gestores.

Respostas dos clientes, colaboradores e gestores na 3ª questão-tema: “Quais benefícios que vocês consideram importantes a Empresa Varejo oferecer que ainda não oferece?”

CLIENTES	COLABORADORES	GESTORES
<p><u>Relativo aos serviços :</u></p> <p>Divulgar melhor os serviços prestados.</p> <p>Clientes jovens não se sentem bem na loja.</p> <p>Instalar uma cafeteria no interior da loja.</p> <p>Os vendedores deveriam dar o mesmo atendimento aos novos clientes como é dado aos clientes antigos.</p> <p><u>Relativo aos produtos :</u></p> <p>Aumentar a variedade de calçados femininos (caçados são muito clássicos).</p> <p>Melhorar a qualidade dos sapatos, bolsas, roupas...</p> <p>Oferecer linhas diferenciadas de marcas.</p> <p>Aumentar a variedade de produtos em moda masculina, feminina e infantil.</p> <p>Oferecer bons produtos de cama, mesa e banho.</p> <p>Oferecer bijuterias.</p> <p>Os produtos deveriam chegar antes que nas lojas dos concorrentes.</p> <p>Os produtos não acompanham o alto padrão do atendimento.</p> <p>Oferecer números maiores do vestuário.</p>	<p><u>Relativo aos serviços :</u></p> <p>Oferecer uma melhor experiência de compra aos clientes – Ex.: instalar a cafeteria e o ar condicionado.</p> <p>Divulgar mais a imagem e os serviços prestados pela empresa.</p> <p><u>Relativo aos produtos :</u></p> <p>Oferecer um produto no vestuário certo para a pessoa certa.</p> <p>Agilidade em ter o produto à venda – ser mais rápido e estar mais atento as novidades.</p> <p>Oferecer produtos e serviços alinhado a um posicionamento de mercado mais claro.</p> <p>Oferecer produtos dentro de uma faixa etária focada.</p> <p>Oferecer conceitos, estilo e comportamentos em produtos.</p> <p>Estabelecer um leque de vendas de produtos mais completo.</p>	<p><u>Relativo aos serviços :</u></p> <p>Optar por produtos e serviços com um posicionamento (foco) mais claro.</p> <p>Declarar de forma clara o mercado-foco. Alinhar conselho, direção, consultorias, compradores, gerentes, colaboradores a este alvo.</p> <p><u>Relativo aos produtos :</u></p> <p>Construir uma identidade aos produtos.</p> <p>Não apenas focar na qualidade do produto mas, principalmente no estilo, comportamento.</p> <p>Buscar um diferencial em produtos de vestuário pelo conceito que ele possui.</p> <p>Seguir o exemplo do conceito e estilo que a perfumaria dá aos seus produtos.</p> <p>Optar por marcas que agreguem valor aos produtos.</p>

Quadro 18 - Benefícios que os clientes, colaboradores e gestores consideram importantes a Empresa Varejo oferecer que ainda não oferece.

7 ANÁLISE DA PESQUISA E IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

O objetivo da pesquisa é identificar e validar as competências organizacionais da Empresa Varejo. Ao começar este trabalho havia a preocupação de que tudo o que fosse obtido de informações e fosse produzido neste trabalho poderia não ser validado e utilizado pela Empresa. A não validação do trabalho pelo diretor e pelos gestores da Empresa Varejo, poderia influir negativamente na conclusão desta dissertação e não ter utilidade prática, após o término do trabalho.

Assim, para buscar a validação da pesquisa e dos resultados obtidos pela Empresa Varejo, buscou-se identificar as competências organizacionais existentes e as que deveriam existir, em parceria com gestores de nível intermediário da Empresa Varejo. A construção dos nomes e do significado de cada competência é o resultado de numerosas reuniões, com este pesquisador e, com estes 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 Varejo para o avanço do projeto.

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 (King, Fowler e Zeithaml, 2002, p. 41).

O texto acima 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.

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

Um benefício percebido como importante pelos clientes na Empresa 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 Varejo oferecer um atendimento superior é resultado de sua qualificação profissional, o treinamento e 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, 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 no Grupo 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 acima, é possível concluir 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 a seus clientes.

Dessa forma, verifica-se que a Empresa possui uma competência fundamental que denominou-se, neste trabalho, como competência de *Orientação de Equipe*, e foi assim descrita:

<i>Orientação de Equipe</i>	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 Varejo, *Orientação de Equipe* é uma competência crítica de *inexistência de fronteiras*, como descrita pelos autores 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 deve-se as ações empresariais que estimulam a colaboração, o compartilhamento de informações e os relacionamentos com base na confiança.

Competência 2. Gestão dos Relacionamentos

Foi possível identificar o atendimento superior, da Empresa 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 pelas 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 (vão ao encontro das necessidades dos clientes, e tratando estes 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 idéia 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 de relacionamento com os clientes, devido ao conhecimento do perfil dos mesmos. Assim, verificou-se que a Empresa possui outra competência organizacional, que denominou-se de *Gestão dos Relacionamentos*, que foi assim descrita:

Gestão dos relacionamentos	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, está atrelado ao desenvolvimento de outras competências que a Empresa Varejo não possui e, por isso, deve desenvolvê-las buscando garantir vantagem competitiva.

As competências a seguir, serão analisadas à luz das competências críticas, abordadas anteriormente.

Competência 1 - Pensamento e ações estratégicas

O Pensamento e ações estratégicas, está associado 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 Varejo, esta encontra-se mais no plano de “visão de futuro” do que para competência organizacional atual. É uma meta a ser alcançada, embora percebe-se que a direção e o grupo gerencial esteja atento e preocupado com necessidade de planejar o futuro. É, portanto uma competência a ser construída.

A existência desta competência crítica de velocidade na Empresa 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 Varejo oferecer e que ainda não oferece?” Foi consenso dos cinco grupos que os produtos deveriam chegar antes nos pontos de venda da Empresa Varejo 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:

<i>Pensamento e ações estratégicas</i>	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

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. Esta conclusão pode ser vista nas respostas dadas pelos clientes, colaboradores e gestores nos quadros 16, 17 e 18.

Os clientes percebem os produtos com qualidade e muitas opções em perfumaria (Quadro 17); os colaboradores percebem a perfumaria com produtos (Quadro 16) exclusivos; os gestores (Quadro 17), vêem 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, percebido 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 idéias e impulsionar o crescimento. Para tornar uma competência organizacional em *aprendizado* a Empresa 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 (Quadro 18). Os colaboradores, além da cafeteria, sugeriram a instalação de ar condicionado (Quadro 18). 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. Tornem 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*.

Inovação

Capacidade de inovar para oferecer um fluxo contínuo de produtos, serviços e ambientes, com conceito, estilo e comportamento alinhados à estratégia da Empresa.

As competências *Gestão dos Relacionamentos* e *Orientação de Equipe* são competências organizacionais básicas existentes na Empresa 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.

Nome das competências	Descrições das Competências
Orientação de Equipe <i>Competência crítica de Inexistência de fronteiras</i>	Capacidade de todos da Organização em trabalhar em equipe, treinados, capacitados, motivados, compartilhando informações e comprometidos com a ideologia e objetivos da Empresa.
Pensamento e Ações Estratégicas <i>Competência crítica de velocidade</i>	Capacidade de prever o futuro, compreendendo as forças ambientais externas e internas, avaliando oportunidades e ameaças, atuando com rapidez.
Inovação <i>Competência crítica de Aprendizado</i>	Capacidade de inovar para oferecer um fluxo contínuo de produtos, serviços e ambientes, com conceito, estilo e comportamento alinhados à estratégia da Empresa.
Gestão dos Relacionamentos	Capacidade para compreender, satisfazer e reter os clientes receptivos a inovação, oferecendo soluções.

Quadro 19 - Competências Organizacionais que forneceriam as bases mais valiosas para a Empresa Varejo no presente e para o futuro.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos autores discutem a importância da estratégia como fonte de vantagem empresarial (Porter, 1999; Drucker, 1999; Fairbanks, 2000). Alguns mostram a necessidade de gerenciar as competências organizacionais para impulsionar uma

vantagem competitiva (Hamel & Prahalad, 1995; Ruas, 2002; Green, 1999). Outros ainda colocam a importância de alinhar os processos internos à estratégia (Kaplan & Norton, 2000; Hax & Wilde, 2002). Porém, percebe-se que poucos gestores empresariais têm uma clara consciência do que seja estratégia, competência e processos internos, muito menos como alinhá-los coerentemente.

Partindo do conhecimento do alinhamento das competências organizacionais com sua estratégia e os processos internos, as empresas podem obter uma poderosa vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Isto ocorre pela obtenção do foco único, em todas as dimensões organizacionais, com a redução de conflitos entre as atividades. Soma-se, também, o aspecto que os gerentes podem tomar decisões coerentes com as competências existentes e com aquelas a serem desenvolvidas, para atingir suas estratégias.

Este trabalho mostra os passos utilizados para conhecer as competências organizacionais da Empresa Varejo. Dessa forma, identificou-se que *Orientação de Equipe* e *Gestão dos Relacionamentos* são competências básicas e responsáveis pela vantagem competitiva que a Empresa 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.

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*. É imperativo que a Empresa Varejo comece a ver-se como um portfólio de competências e descobrir possibilidades inteiramente novas para a ampliação do negócio. Para isso, os gerentes precisam ver a Empresa não como venda de confecções, sapatos, acessórios, perfumes, cosméticos e outros produtos e serviços, mas principalmente como uma Empresa com competências múltiplas.

A Empresa Varejo é positivamente orientada pelos seus conceitos estratégicos (quadro 15). 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. Através das reuniões de *Focus Groups*, também foi possível perceber

que os gestores e os colaboradores possuem vigor, responsabilidade e interesse na sobrevivência e no crescimento da Empresa.

Entretanto, também durante estas reuniões, surgiu uma inquietação dos clientes, gestores e colaboradores, no sentido de uma definição mais clara do posicionamento estratégico da Empresa. A energia de todos é grande, mas gasta de forma dispersa, sem um único foco. Assim, surge a necessidade urgente da Empresa Varejo estabelecer, com confiança e decisão, a construção de um mapa do sistema de atividades (ver exemplo no quadro 2). Este mapa proporcionará atividades convergentes para o estabelecimento de um posicionamento mais claro no mercado em que a Empresa atua.

Esta pesquisa mostra que a Empresa Varejo é reconhecida no mercado varejista, no interior do estado do Rio Grande do Sul, devido a seu atendimento superior e estar comprometida com relacionamentos de cumplicidade e confiança. A abordagem da estratégia, alinhada com os processos internos e as competências, possivelmente possa auxiliá-la a obter um posicionamento vencedor no mercado varejista.

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 (quadro 11).

Dentro da 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 (quadro 6).

Em segundo lugar deverá ser construída a cadeia de valor das competências organizacionais. O alinhamento das atividades geradas pela cadeia de valor dos processos internos com as atividades geradas pela cadeia de valor das competências formará um único Mapa do Sistema de Atividades da Empresa Varejo. Este mapa proporcionará um conjunto de atividades estratégicas, as quais a Empresa deveria realizar, para implementar sua estratégia com crescimento sustentado (exemplo quadro 2).

Na relevância do estudo deste trabalho (p. 10) colocou-se que 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. Dessa forma, este trabalho procurou proporcionar à Empresa Varejo, uma forma para que possa manter-se sempre no foco.

Visando auxiliá-la a alcançar esse objetivo, talvez uma outra contribuição que poderia ser propiciada à Empresa, seria a sugestão de adotar como prática gerencial o exercício de repensar nas questões abaixo.

Qual a estratégia de posicionamento?

Qual o escopo competitivo?

Qual o mercado alvo?

Quais são os produtos e serviços mais diferenciados?

Quais são os produtos e serviços mais rentáveis?

Quais são os clientes mais satisfeitos?

Quais as principais necessidades dos clientes atendidos?

Quais as principais necessidades que deseja atender dos novos clientes?

Quais são os fornecedores, canais ou ocasiões de compra mais rentáveis?

Aprendizados do autor

Ao concluir este trabalho o sentimento mais forte e presente é de felicidade. Toda a jornada foi desafiante e empolgante. Agora, ao concluir esta trajetória, percebe-se que foi criado algo de valor para a Empresa Varejo, e – quem sabe - para outras empresas, sejam ou não varejistas, bem como foi construído algo de muito importante, também, para a carreira profissional deste pesquisador. A motivação e o entusiasmo pelo tema são ainda maiores. Em vista disso, o estudo do modelo foi mais do que uma meta atingida, foi um sonho realizado. Porém, é um estudo que instiga, fascina e motiva a ir adiante.

No início da construção desta dissertação, em dezembro de 2001, havia o objetivo principal de identificar as competências organizacionais na Empresa Varejo. Este alvo levou a estudar uma metodologia de identificar e capturar tais competências.

No dia 30 de junho de 2003, foi realizada uma reunião, em que o diretor operacional e este pesquisador, apresentaram aos sócios, gestores intermediários e principais colaboradores da Empresa Varejo, os resultados deste trabalho. O diretor operacional falou sobre seu desafio em criar uma empresa que, da administração centralizada nos sócios, passe a gestão para os executivos. Acrescentou, também, que este trabalho de dissertação será a fonte operacional para a transição. Após a apresentação, o clima foi de entusiasmo e esperança, pois acreditam que agora a empresa Varejo tem em mãos um instrumento gerencial valioso e, com isso sente-se forte para competir no mercado varejista.

Além da identificação das competências organizacionais também foi possível alcançar o objetivo secundário: *apresentar um modelo de gestão que alinha a estratégia, processos internos e competências organizacionais*. Está claro que este é um modelo em construção, há muito o que estudar e aprimorá-lo. Porém, parece que ele aponta para um modelo mais completo e abrangente, que certamente virá, com mais estudo, aprofundamento, dedicação, trabalho, pesquisas e com o amadurecimento profissional.

Há consciência a respeito dos conceitos de estratégia empresarial, processos internos e competências organizacionais. Muitas das dúvidas e incertezas iniciais, cederam lugar a maior clareza e certeza.

Percebe-se a importância dos conhecimentos adquiridos, bem como das novas fronteiras que se abrem, do quanto mais precisa ser estudado, compreendido e construído. Olha-se este trabalho não como um fim em si mesmo, mas como um começo para novas jornadas.

9 REFERÊNCIAS

BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmie. **O Guia dos Gurus.** os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade.** São Paulo: COP, 1985.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry. **Building Your Company's Vision.** Harvard Business Review – Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success. U.S.A. 1998, p.131-143.

_____. **Feitas para durar.** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

CUSUMANO, Michael; MARKIDES, Constantinos (Org.). **Pensamento estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DOORLEY III, Thomas; DONOVAN, John. **Crescimento organizacional baseado em valor.** São Paulo: Editora Futura, 2000.

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

FAIRBANKS, Michael; LINDSAY, Stace. **Arando o mar.** fortalecendo as forças ocultas do crescimento em países em desenvolvimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIBBS, Anita. **Focus groups.** Article: Social Research Update is published by the Department of Sociology, University of Surrey, Guildford GU2 5XH, England, 1997, p 1-8.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher; MORAN, Peter. Um novo manifesto pela gerência. In: CUSUMANO, Michael; MARKIDES, Constantinos (Org.). **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 15-61.

GONZÁLEZ, M. Pilar. **Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de los grupos**. Barcelona: EUB, 1997.

GREEN, Paul. **Desenvolvendo competências consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review – Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success. U.S.A. 1998, p. 62-73.

HAX, Arnaldo; WILDE II, Dean. O modelo delta: gestão adaptativa para um mundo em transformação. In: CUSUMANO, Michael; MARKIDES, Constantinos (Org.). **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 65-107.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização Orientada para a Estratégia. The Strategy-Focused Organization**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KING, Adelaide; FOWLER, Sally; ZEITHAMI, Carl. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, jan./mar. 2002.

KRUGER, Richard; CASEY, Mary. **Focus Groups: A practical guide for applied research**. Thousand Oaks, California: Sage, 2000.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PARRY, Scott. **Just What is a Competency?** Training, june - 1988, p. 58-64.

PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. A nova era da estratégia. Revista **Management**, edição especial ano 2000, p. 27.

PRAHALAD, C. K. **Em busca do novo**. Entrevista exclusiva à revista **HSM Management**, março-abril, 1998, p.06-12.

PRAHALAD, C. K; OOSTERVELD, Jan. O desafio das multinacionais: Transformar a governança interna. In: CUSUMANO, Michael; MARKIDES, Constantinos (Org.). **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 245-285.

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

RUAS, Roberto. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações. Artigo EA/PPGA/UFRGS, 2002.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TICHY, Noel; COHEN, Eli. **O Motor da Liderança**. São Paulo: Educador, 1999.

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

Currículo

Nome: **Roberto Scola**

End. Resid.: Rua Othelo Rosa, 368

CEP: 95 012 – 620 Bairro: Cinqüentenário Cidade: Caxias do Sul - RS

Fone Resid. (54) 2254156

Celular: (54) 9968 14 40

e-mail: robertoscola@terra.com.br

Empresa: **Althernativas** – Desenvolvimento Organizacional

End. Com.: Rua Othelo Rosa, 368

CEP: 95 012-620

Bairro: Cinqüentenário

Cidade: Caxias do Sul - RS

Fone Com.: (54) 225 41 56

e-mail: **althernativas@terra.com.br**

Cargo /Função : Diretor.

Filiação: Pai: Ângelo Antônio Scola

Mãe: Erocilda Rossetti Scola

Estado Civil: Casado

Data Nascimento: 19/12/1959

Nacionalidade: Brasileiro

Naturalidade: Caxias do sul

CIC: 311.681.910-68

Carteira Identidade: 8012407931

Graduação em:	Ano de conclusão	Universidade
Engenharia Química	1986	Univ. de Caxias do Sul (UCS)

Pós-Graduação em:	Ano de conclusão	Universidade
Mestrado Profissionalizante em Administração	2003	Univ. Federal do Rio Grande do Sul, (UFRGS)
Especialização em Gestão Empresarial	1999	Fundação Getulio Vargas, (FGV-RJ)

Outra Especialização de longa duração:

- **Especialista em Dinâmica de Grupos** pela Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupo (SBDG) . Março de 2000.

Outros cursos de curta duração:

- * **Análise Transacional, 101** - outubro de 1987. Porto Alegre – RS - Promovido pelo IGATT.
- * **Practitioner em Programação Neurolingüística** - 180 horas – junho de 1991. São Paulo - SP - Promovido pela SBPN.
- * **Master Practitioner em Programação Neurolingüística** - 130 horas - novembro de 1991 - São Paulo - SP - promovido pela SBPN.
- * **Trainer em Programação Neurolingüística** – 130 horas - junho de 1994 – São Paulo SP - Promovido pela Synapsis.

Atividades Profissionais

Empresa Razão Social e Endereço	Cargo/Função	Período	
		DE	A
Althernativas - Desenvolvimento Organizacional (Caxias do Sul)	Instrutor de treinamentos/ Consultor Organizacional	08/91	Atividade atual
Faculdade da Serra Gaúcha (Caxias do Sul)	Professor	08/01	Atividade atual
S. A. White Martins – (Caxias do Sul).	Engenheiro de Processos	11/08/86	01/06/95
Darthel – Indústria de Plásticos Ltda (Caxias do Sul)	Supervisor de PCP	03/07/85	09/08/86

Atividade em que trabalho:

- Serviços de desenvolvimento organizacional, como: desenvolvimento de equipes e de lideranças, estratégia empresarial e desenvolvimento de competências organizacionais e profissionais.
- Consultor empresarial.
- Professor Universitário.

Participação em Congressos como Palestrante e como coordenador de trabalhos:

III Congresso Brasileiro da Qualidade e Produtividade: Palestrante.

Gramado 02 de julho de 1993.

I Congresso Brasileiro de Dinâmica Interpessoal e V Semana de Dinâmica dos Grupos: Coordenador de Laboratório – “Nas curvas do Desenvolvimento de Equipes”.

Porto Alegre, setembro de 2001.

II Congresso Brasileiro de Criatividade e RH – Recife – PE: palestrante com o tema “**Competências de Liderança**” - setembro de 2001.

II congresso Brasileiro de Dinâmica Interpessoal – Porto Alegre – RS – Participação como Coordenador de Laboratório vivencial de Dinâmica de Grupo com o tema “**Competências de Liderança**” - setembro de 2001.

X Encontro Sul-americano de Recursos Humanos (ESARH maio de 2002) – Gramado, RS - Coordenador de Oficina Experimental, com o tema – Gestão das Competências alinhadas a Estratégia Empresarial.