

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

EDINEI DE SOUZA SCHEMES

**Identificação das competências organizacionais de
uma empresa do segmento eletro-eletrônico:
caso Springer Carrier**

Porto Alegre

2002

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

EDINEI DE SOUZA SCHEMES

**Identificação das competências organizacionais de
uma empresa do segmento eletro-eletrônico:
caso Springer Carrier**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama

Porto Alegre

2002

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Schemes, Edinei de Souza

Identificação das competências organizacionais de uma empresa do segmento eletro-eletrônico: caso Springer Carrier/ Edinei de Souza Schemes – Porto Alegre, 2002.

145 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2002.

1. Competências. 2. Resultados. 3. Recursos humanos. I.
Título.

CDU 35

Número do Registro no CRB-10

FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

EDINEI DE SOUZA SCHEMES

Identificação das competências organizacionais de uma empresa do segmento eletro-eletrônico: caso Springer Carrier

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito final: A

Aprovado em: 28 de outubro de 2002.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luis Roque Klering – PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Roberto Lima Ruas – PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Luiz Henrique Boff – Banco do Brasil S.A.

Orientador – Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama – PPGA/EA/UFRGS

Este trabalho é dedicado às pessoas que muito têm-me apoiado na busca e concretização dos meus sonhos: minha mulher, Suzy Schemes e meu filho, Eduardo Schemes, que, dia-a-dia, tem-me mostrado o verdadeiro sentido da vida.

O nosso maior desafio é tornar obsoletos os nossos sucessos.

Willis Carrier

Inventor do condicionador de ar

AGRADECIMENTOS

Aos professores e funcionários do Mestrado Executivo da UFRGS – turma 2000, pela grande contribuição, através dos ensinamentos transmitidos.

À minha Professora Orientadora, Marina Keiko Nakayama, pelo entusiasmo e paciência para com o seu orientando.

À minha turma de colegas do Mestrado Executivo 2000, por ter sido simplesmente fantástica, o que contribuiu fortemente para que o aprendizado adquirido fosse de alto nível.

Aos colegas e clientes da Springer Carrier que participaram do trabalho, contribuindo singularmente com as suas opiniões, para que os resultados da pesquisa fossem alcançados.

À minha família em geral, pai (Ernani), mãe (Sirlei), sogro (Moacir), sogra (Solange), irmãos (Gilnei e Gilcinei), irmã (Lílian), avô (Luiz) e cunhados, que acompanharam de perto a minha angústia e ansiedade em concluir o trabalho dentro do prazo estabelecido, ao mesmo tempo em que enfrentávamos um grave problema de saúde na família referente ao meu avô.

Em especial, à minha esposa Suzy Hellen B. Schemes e meu filho Eduardo B. Schemes, pela compreensão e solidariedade que tiveram nos momentos em que estive ausente ou distante deles para desenvolver este trabalho.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar as competências organizacionais essenciais da Springer Carrier Ltda. Os sujeitos da pesquisa realizada foram os executivos de primeira linha, gerentes de segunda linha, técnicos, um representante do acionista e alguns clientes. A metodologia utilizada foi o estudo de caso de natureza exploratória e descritiva, sendo os dados coletados através de entrevistas e aplicação de questionário. A análise dos dados foi feita de forma qualitativa, traçando-se uma relação entre as percepções dos públicos pesquisados, com o referencial teórico e a opinião do Gerente de Recursos Humanos da empresa, que é o autor deste estudo. Pôde-se concluir, com base na pesquisa, que a Springer Carrier possui três competências essenciais em seu contexto organizacional: gestão tecnológica voltada para produtos, gestão da produção e gestão de pessoas e ambiente interno. Foram, portanto, explorados os conceitos e os benefícios da abordagem do tema competências empresariais que poderão possibilitar à empresa várias análises futuras e desdobramentos em ações estratégicas, partindo-se do conteúdo deste estudo.

ABSTRACT

This study aims at identifying Springer Carrier's core competencies. The public researched was made up of top executives, a managerial group, a technical group, a stockholder proxy and a few customers. The methodology used for the analysis of information was studying the descriptive exploratory nature of the case where data was collected through interviews and applied questionnaires. Data analysis was realized in a qualitative way, comparing the perception of the researched persons with a theoretical background and the experience of the Human Resource manager of the company, who is the author of this study. Based on this research, it can be concluded that Springer Carrier has three essential competencies in its organizational context: technology management directed at products, production management and management of personnel and internal environment. Therefore, concepts and benefits of approaching the topic of company competencies that may make possible many future analysis and expansion through strategic actions were explored starting from the contents of this study.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Participação da Springer no mercado total de condicionadores de ar no Brasil	113
Tabela 2: Indicadores de margens de produtos <i>splits</i>	115
Tabela 3: Análise do crescimento de unidades produzidas – 1998/1999	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quatro regiões de operações da Carrier	22
Figura 2: Propósitos e valores da empresa Springer.....	25
Figura 3: Abordagem baseada em recursos e capacidades.	34
Figura 4: Dimensões organizacionais da competência	38
Quadro 1: Diferentes abordagens sobre o tema competências organizacionais.....	47
Figura 5: Fluxograma para identificação de competências essenciais.....	50
Figura 6: Quatro modos de conversão do conhecimento	58
Figura 7: Ciclos permanentes de aprendizagem e mudança	60
Figura 8: Ações integradas.....	68
Quadro 2: Proposições do estudo.....	72
Quadro 3: Tipos de estratégia e formação de competências	73
Quadro 4: Modelo de pesquisa.....	74
Quadro 5: Perfil dos clientes entrevistados	95
Quadro 6: Quadro resumo das capacidades da Springer Carrier	107
Quadro 7: Resumo das capacidades genéricas	109
Quadro 8: Resumo de ameaças e oportunidades.....	110
Gráfico 1: Evolução da eficiência da manufatura de Canoas/RS	119
Gráfico 2: Gráfico de dias de trabalho perdidos/100 empregados	122

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	16
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	17
1.3	OBJETIVOS	19
1.3.1	Objetivo geral	19
1.3.2	Objetivos específicos	19
1.4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	28
2.2	VISÃO BASEADA EM RECURSOS E CAPACIDADES	31
2.3	NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS	36
2.3.1	Competências de uma organização	39
2.3.2	Identificação de competências de uma organização	48
2.3.3	Capacidades dinâmicas	52
2.3.4	Aprendizagem organizacional	55
2.3.5	Competências individuais	61
2.4	GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	64
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	70
3.1	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	70
3.2	AS PROPOSIÇÕES DO ESTUDO	72
3.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA	73
3.4	FORMA DA COLETA DE DADOS	75
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	78
4.1	ANÁLISE DO GRUPO DE PRINCIPAIS EXECUTIVOS – PRIMEIRA LINHA	78
4.1.1	Capacidade tecnológica	78
4.1.2	Capacidade operacional	79
4.1.3	Capacidade no atendimento aos clientes	80

4.1.4 Capacidade quanto à gestão de pessoas e ambiente interno	81
4.1.5 Capacidades genéricas.....	82
4.1.6 Principais ameaças	83
4.2 ANÁLISE DO GRUPO DE GERENTES DE SEGUNDA LINHA	83
4.2.1 Capacidade tecnológica.....	84
4.2.2 Capacidade operacional	85
4.2.3 Capacidade no atendimento aos clientes	86
4.2.4 Capacidade quanto à gestão de pessoas e ambiente interno	87
4.2.5 Capacidades genéricas.....	88
4.2.6 Principais ameaças	89
4.3 ANÁLISE DO GRUPO INTERNO DE TÉCNICOS	90
4.3.1 Capacidade tecnológica.....	90
4.3.2 Capacidade operacional	91
4.3.3 Capacidade no atendimento aos clientes	92
4.3.4 Capacidade quanto à gestão de pessoas e ambiente interno	93
4.3.5 Capacidades genéricas.....	94
4.3.6 Principais ameaças	94
4.4 ANÁLISE DO GRUPO DE CLIENTES	95
4.4.1 Capacidade tecnológica.....	96
4.4.2 Capacidade operacional	97
4.4.3 Capacidade no atendimento aos clientes	97
4.4.4 Capacidade quanto à gestão de pessoas e ambiente interno	99
4.4.5 Capacidades genéricas.....	100
4.4.6 Principais ameaças	101
4.5 ANÁLISE DO REPRESENTANTE DO ACIONISTA – PRESIDENTE DA CARRIER CORPORATION PARA A AMÉRICA LATINA.....	101
4.5.1 Capacidade tecnológica.....	102
4.5.2 Capacidade operacional	102
4.5.3 Capacidade no atendimento aos clientes	103
4.5.4 Capacidade quanto à gestão de pessoas e ambiente interno	103
4.5.5 Capacidades genéricas.....	104
4.5.6 Principais ameaças	105
4.6 ANÁLISE RESUMO DAS PERCEPÇÕES.....	106
4.6.1 Resumo das capacidades da Springer	106

4.6.2	Resumo das capacidades genéricas da Springer	109
4.6.3	Resumo das ameaças e oportunidades da Springer	109
4.7	IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DA SPRINGER	111
4.7.1	Competência Organizacional – a gestão tecnológica voltada para o desenvolvimento de produtos	111
4.7.2	Competência organizacional B – Gestão da Produção.....	118
4.7.3	Competência organizacional C – Gestão de Pessoas e Ambiente Interno.....	124
4.7.4	Vantagem competitiva não identificada como competência essencial.....	128
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135
	ANEXOS	139
	ANEXO A – PRODUTOS DA EMPRESA.....	140
	ANEXO B - MODELO FICHA CATALOGRÁFICA.....	141
	ANEXO C – BALANÇO SOCIAL 2001	145

1 INTRODUÇÃO

As transformações, relacionadas com a acirrada competitividade mercadológica, advindas principalmente da globalização e da intensa velocidade das inovações tecnológicas, têm levado as organizações a analisar e desenvolver fatores determinantes na busca pela diferenciação competitiva em seus mercados de atuação. O desenvolvimento destes fatores determinantes pode passar por um processo de auto-conhecimento da organização e de definição das prioridades em seu negócio, na busca por uma posição mais consistente de mercado. Essa é uma das melhores formas de conhecer e entender uma organização, no presente, além de preparar as bases para o desenvolvimento e a exploração de futuras oportunidades, através da capacidade de geração de valor aos clientes. Tal ênfase ressalta um aspecto estratégico importantíssimo a respeito dos valores humanos da empresa e a conseqüente capacidade de estas pessoas gerarem valor aos clientes e ao negócio. O diferencial competitivo, calcado nas pessoas, refere-se, então, às competências individuais que necessitam estar em sintonia com as competências organizacionais para o alcance dos resultados esperados do negócio.

Dessa forma, este trabalho pretende desenvolver um processo de análise organizacional na empresa Springer Carrier, visando a identificar as suas competências organizacionais, através de um estudo envolvendo agentes internos da organização e, também, alguns agentes externos. Para tanto, foi estruturado conforme descrito a seguir.

Na *primeira parte*, estão os capítulos referentes à importância do estudo, definição do problema tratado na pesquisa, caracterização da empresa e os objetivos do trabalho.

A *segunda parte* trata do referencial teórico que serviu de base para o estudo, abordando a questão da estratégia empresarial, da visão baseada em recursos e

capacidades, da noção de competências e da gestão estratégica de recursos humanos.

Apresentam-se, na *terceira parte*, os procedimentos metodológicos da pesquisa, o processamento, a análise e a interpretação dos dados.

Na *quarta secção*, é feita a análise do caso, ou seja, o processo de identificação das competências organizacionais da Springer Carrier, a partir dos resultados da pesquisa, para o alcance dos objetivos propostos para o referido estudo.

Finalizando, na *quinta e última parte*, são realizadas as considerações finais do estudo, bem como apresentadas algumas sugestões para o desdobramento do tema.

1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Um aspecto estratégico crucial, no mundo corporativo moderno, é o desenvolvimento interno de competências capazes de gerar valor agregado aos clientes, podendo vir a consolidar, assim, diferenciais competitivos em relação aos concorrentes. Identificar e desenvolver as potencialidades coletivas e individuais na organização torna-se, então, um fator de relevada importância às empresas que buscam ser líderes de mercado.

A partir do desenvolvimento deste estudo, com a referida abordagem do tema “competências empresariais” e todo o seu aporte teórico e metodológico, pretende-se identificar as competências organizacionais da Springer Carrier. Essa definição permitirá à empresa desenvolver uma série de ações estratégicas, buscando-se um maior alinhamento e fortalecimento em relação às competências da empresa e, principalmente, uma conectividade mais acentuada entre o desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores e das lideranças, com as competências organizacionais. Esse cenário possibilitará à área de Recursos Humanos uma melhor visão sobre as prioridades para o negócio, além de uma série de outros

benefícios para a gestão estratégica da empresa.

A abordagem deste estudo visa, então, a contribuir para que a empresa tenha uma visão consistente de suas competências organizacionais. Além disso, este estudo poderá vir a contribuir para que a empresa, ao longo do tempo, tendo identificado as suas competências centrais, possa desenvolver fatores de diferenciação competitiva em relação aos seus concorrentes, no seu ramo de negócio.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Springer Carrier tem alcançado, nos últimos anos, vários resultados expressivos em termos de performance empresarial, considerando-se fatores como participação de mercado, faturamento, rentabilidade e lucratividade.

Entretanto, mesmo que alguns resultados sejam bastante positivos e, considerando-se o advento de concorrentes cada vez mais fortes, como, por exemplo, a empresa de origem coreana LG, cujo objetivo público e declarado é o de ser líder no mercado de condicionadores de ar, já no ano de 2003, é importante refletir sobre quais são e deverão ser os diferenciais competitivos necessários ao presente e ao futuro da Springer Carrier. Além disso, o fato de a referida empresa atuar em todos os nichos de mercado do segmento de condicionadores de ar residencial, comercial e industrial, faz com a mesma enfrente diferentes tipos de concorrentes. Alguns desses concorrentes, como Brastemp/Cônsul, Electrolux e LG, que atuam no segmento residencial, têm o condicionador de ar apenas como um dos produtos de seu portfólio comercial.

Mesmo que se verifique uma série de práticas diferenciadas em diversas áreas da empresa, que é considerada como *benchmarking* em vários segmentos dentro da área de gestão organizacional, tendo sido a melhor empresa em termos de rentabilidade do segmento eletro-eletrônico do Brasil e, também, reconhecida como uma das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar, sendo ambos os reconhecimentos referentes aos anos 2000/2001 concedidos pela revista Exame

(2000/2001), não se constata uma visão muito clara sobre quais são as competências organizacionais que direcionam a empresa no presente, nem quais são as principais fontes de geração de valor agregado aos clientes e acionistas.

A clareza de uma empresa na definição de suas competências essenciais e o grau de consenso que ela atribui a essa definição são os testes mais rudimentares da capacidade de uma organização de gerenciar suas competências essenciais. Embora a maioria dos executivos tenha alguma noção “do que fazemos bem aqui”, talvez tenha bastante dificuldade em delinear qualquer tipo específico de ligação entre um determinado conjunto de habilidades e a competitividade de produtos finais e serviços. Portanto, o primeiro passo na administração de competências essenciais é fazer um “levantamento” dessas competências (HAMEL e PRALAHAD, 1995).

O fato de não haver, de forma explícita, a definição das competências organizacionais essenciais da empresa, pode prejudicar a formulação de planos departamentais sincronizados e o desenvolvimento de um processo organizacional interno robusto, capaz de direcionar, estrategicamente, as ações táticas e operacionais da organização. Cabe destacar como exemplo da afirmação anterior, algumas dificuldades da Springer Carrier, que é, historicamente, uma empresa de engenharia e tecnologia voltada mais para o seu interior, em buscar desenvolver um processo de conscientização e foco maior da organização para os clientes e o mercado. Este fato, em termos de futuro, pode ser um aspecto de risco para a empresa por não haver, de forma clara, esta consciência quanto às suas competências essenciais, capazes de garantir a sua perpetuação como líder geral neste mercado.

Dessa forma, este trabalho busca responder à seguinte questão:

Quais são as competências organizacionais essenciais da Springer Carrier?

1.3 OBJETIVOS

Visando a responder à questão proposta na definição do problema, este trabalho busca atender aos seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo geral

Identificar as competências organizacionais essenciais da Springer que gerem vantagens competitivas reconhecidas por agentes internos (executivos, gerentes de áreas, grupo técnico e representante do acionista) e externos (clientes).

1.3.2 Objetivos específicos

- a) verificar a percepção de diversos públicos internos da empresa sobre o que eles consideram como as principais capacidades da springer, suas principais vantagens competitivas, bem como suas principais oportunidades de melhoria e ameaças à sua competitividade;
- b) examinar a percepção de alguns clientes sobre o que eles reconhecem como as principais capacidades da springer, suas principais vantagens competitivas, bem como as principais oportunidades de melhoria e ameaças;
- c) analisar e comparar as percepções internas e externas sobre a springer para a definição das suas competências organizacionais essenciais.

1.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Springer foi fundada em 24 de maio de 1934, inicialmente denominada Springer & Companhia, com um capital de 50 contos de réis. As suas atividades começaram em Porto Alegre – RS, e seu negócio era atuar no ramo de representação e consertos de refrigeradores comerciais – os balcões frigoríficos. O nome Springer originou-se de seu fundador, Charles Springer.

No ano de 1941, a empresa foi transformada em uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, passando a denominar-se Springer Cia. Ltda. Nesse mesmo ano, iniciou a expansão de seus negócios, com a fabricação de refrigeradores comerciais destinados a restaurantes, hotéis, lanchonetes e sorveterias. Com essa melhoria de atuação comercial, veio junto a conquista de novos mercados, ampliando, então, seus negócios para as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo.

Em 1950, a Springer iniciou a produção de refrigeradores domésticos, além dos modelos comerciais já tradicionalmente produzidos, dando início à primeira fábrica de produção em série. Com o aprimoramento de seu nível tecnológico, houve o aumento na demanda por seus produtos e, conseqüentemente, no volume de vendas. A produção girava em torno de seis unidades diárias, e o refrigerador Springer era vendido nos grandes magazines de São Paulo e Rio de Janeiro. Foi portanto, a partir dessa década, que a Springer passou a atuar nos grandes centros comerciais do país.

Em 1957, a Springer foi credenciada para a fabricação, no Brasil, da linha de eletrodomésticos da Admiral Corporation, de Chicago.

No ano de 1958, então, a Springer lançou o primeiro condicionador de ar de janela da América Latina. Ainda hoje, aparelhos deste modelo permanecem em condições de uso no Memorial Springer Carrier, localizado no parque industrial de Canoas, Rio Grande do Sul.

Em 1960, foi lançado o revolucionário refrigerador de linhas retas.

No ano de 1966, deu-se a inauguração do parque industrial na cidade de Canoas/RS. Em 1969, houve a instalação do segundo parque industrial da Springer, localizado na cidade de Paulista, Pernambuco, e o lançamento do purificador de ar Nautilus.

Em 1970, foi constituída a Springer Amazônia Indústria e Comércio Ltda. e, em 1973, foi iniciada a fabricação de condicionadores de ar para veículos em Manaus/AM. A Springer, que já exportava seus produtos para toda a América Latina, implantou uma fábrica completa na África: a Springer Moçambique, em Maputo. Logo depois, a empresa vendeu toda a tecnologia de processo ao Iraque para a criação de uma fábrica de condicionadores de ar.

A Springer produziu, em 1978, o primeiro televisor colorido com a marca National.

Em 1983, a Springer uniu-se à Carrier Corporation, através de uma *joint venture*, mudando seu nome para Springer Carrier do Nordeste S.A.. No ano de 1992, a Springer Carrier do Nordeste S/A teve sua razão social alterada para Springer Carrier S/A, em função de um considerável aumento de capital que foi totalmente integralizado pelo seu acionista controlador. Mais tarde, seu regime jurídico passou a ser de responsabilidade limitada, denominando-se, então, Springer Carrier Ltda., uma empresa sólida, preocupada com avanços tecnológicos, qualidade de produto e meio ambiente. Após a fusão com a Carrier, a Springer passou a focar seus negócios somente na produção de condicionadores de ar, tendo como principal objetivo a busca do conforto térmico ambiental de seus clientes.

A Carrier Corporation faz parte da UTC – United Technologies Corporation, sétimo maior volume de vendas norte-americano, que atua nas áreas aeroespacial e de sistemas de construção em todo o mundo.

O complexo UTC é formado pelas seguintes empresas:

- a) PRATT & WHITNEY – pioneirismo na fabricação de turbinas a jato para aeronaves;
- b) OTIS – seu fundador, Elijah Otis, inventou o elevador. Hoje, a empresa

- produz, além de elevadores, escadas rolantes;
- c) SIKORSKI – Igor Sikorski foi o primeiro fabricante de helicópteros e atualmente sua empresa é líder em seu segmento;
 - d) HAMILTON SUNDSTRAND – alta tecnologia em equipamentos para a indústria aeroespacial. Hélices, sistemas de controle ambiental, comandos para motores e sistemas de vôos são os seus produtos;
 - e) INTERNATIONAL FUEL CELLS – mais novo empreendimento visando à geração alternativa de energia;
 - f) CARRIER – conforto ambiental: sistemas de condicionador de ar. O fundador da empresa foi Willis Carrier, o inventor do condicionador de ar em 1902.

A Carrier mantém negócios em todo os continentes, estando presente em 171 países e contando com 42.600 funcionários. Seu faturamento anual é de US\$ 8 bilhões e disponibiliza ao mercado uma variada linha de produtos de alta tecnologia. As suas operações no mundo estão organizadas em quatro grandes regiões, conforme evidencia a Figura 1.

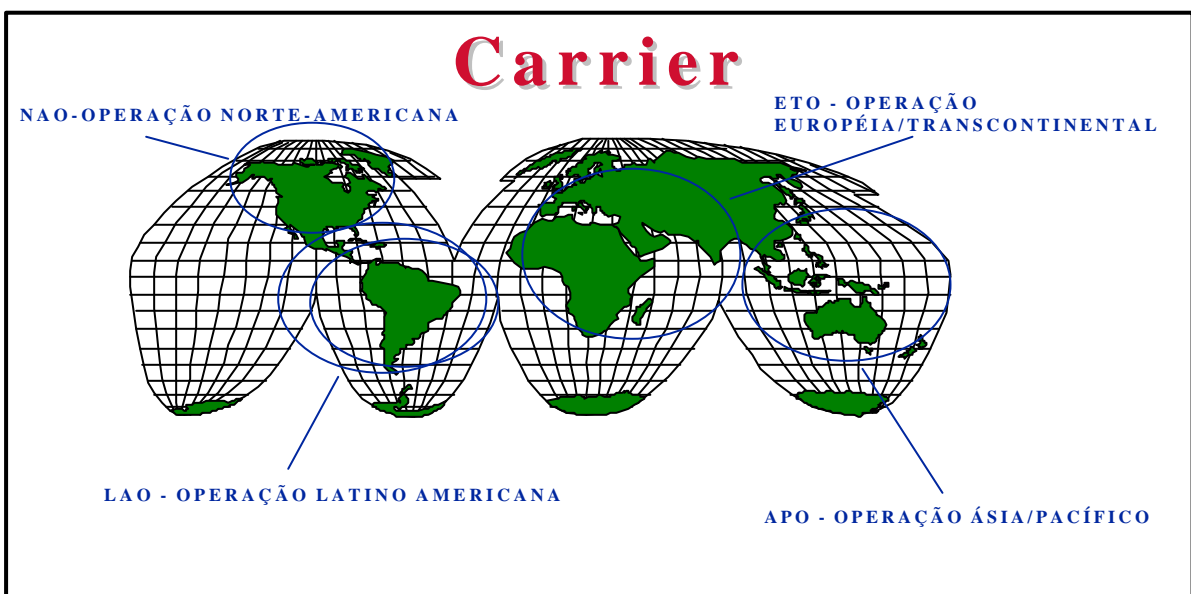


Figura 1: Quatro regiões de operações da Carrier

Fonte: Arquivo Springer Carrier (1998)

Conforme exposto na figura anterior, a Springer Carrier, denominada, a partir de agora, somente de *Springer*, faz parte do grupo de operações da Carrier, na América Latina, e será descrita, a seguir, por ser a organização escolhida para se realizar esta pesquisa.

Na associação com a Carrier, a Springer trouxe ao Brasil toda a tecnologia e o avanço científico para produtos de qualidade internacionalmente comprovados, aumentando, assim, a competitividade dos produtos brasileiros no mercado mundial.

A Carrier Corporation detém 81% do capital da empresa, sendo os 19% restantes de origem nacional. A empresa atua no Brasil no segmento de condicionadores de ar, em nível residencial, comercial e industrial. Atualmente, é líder em seu segmento, tendo uma participação total de mercado de 43%.

Os produtos comercializados pela Springer abrangem equipamentos de condicionamento de ar de diferentes capacidades, que vão de 7.500 Btu's até 365 toneladas de refrigeração (Anexo A), e estão classificados da seguinte forma: linha residencial (produtos WRAC – Windows Room Air Conditioning e Splits), que se traduz como sendo o condicionador de ar de janela ou *split* sem duto, representando 70% do faturamento do negócio e estando disponível em pontos de venda no varejo e em revendedores especializados; linha comercial, representada por produtos CAC (Central Air Conditioner), que são equipamentos condicionadores de ar central de médio e grande portes e que representam 30% da receita da empresa. A empresa fabrica, ainda, os produtos *Visa Coolers* e balcões de refrigeração para estabelecimentos comerciais, frutos de uma aquisição da Carrier Corporation, no segmento de refrigeração comercial.

A atuação comercial da Springer no Brasil ocorre através dos seguintes canais de distribuição: *Canal Dealer*, cuja atuação se dá em condicionadores de ar das linhas residencial e central, por meio de empresas credenciadas; *Canal Varejo*, responsável pela distribuição de condicionadores de ar de janela ou *splits* não dutados em redes de varejo; *Canal Sistemas CAC e Service*, um canal de desenvolvimento de soluções tecnológicas de alto nível para grandes

empreendimentos com aplicações em indústrias, *shoppings*, hotéis, teatros e outros, disponibilizando, também, assistência técnica e manutenção preventiva e corretiva; *Canal Totaline*, uma rede de lojas que comercializa peças para equipamentos e sistemas de refrigeração, bem como condicionadores de ar, com atuação nas principais cidades do país, atualmente representada por dez lojas próprias e 37 franqueadas; e, por último, o *Canal de Refrigeração Comercial* que comercializa os produtos das linhas de *visa coolers* e gabinetes refrigerados (balcões frigoríficos).

A Springer conta, atualmente, com cerca de 1.018 funcionários, distribuídos em duas plantas industriais (Canoas/RS e Manaus/AM) e demais unidades comerciais distribuídas pelas regiões de São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Salvador. Na matriz brasileira, situada na planta de Canoas, trabalham cerca de 740 colaboradores; na planta de Manaus, são 35 funcionários e, nas filiais comerciais, estão os demais. Desse número total de funcionários, trinta são Diretores/Gerentes, configurando o nível geral de executivos da companhia. A empresa, hoje, é líder nacional no segmento total de condicionadores de ar, e seu faturamento anual, em 2001, foi de R\$ 504.251.000,00.

O sistema de gestão da Springer tem o seu ponto de partida originado em propósitos e valores que buscam direcionar a todas as pessoas da empresa sobre a missão e a visão da organização, procurando clarificar a todos os funcionários os seguintes princípios, resumidamente representado pela Figura 2.

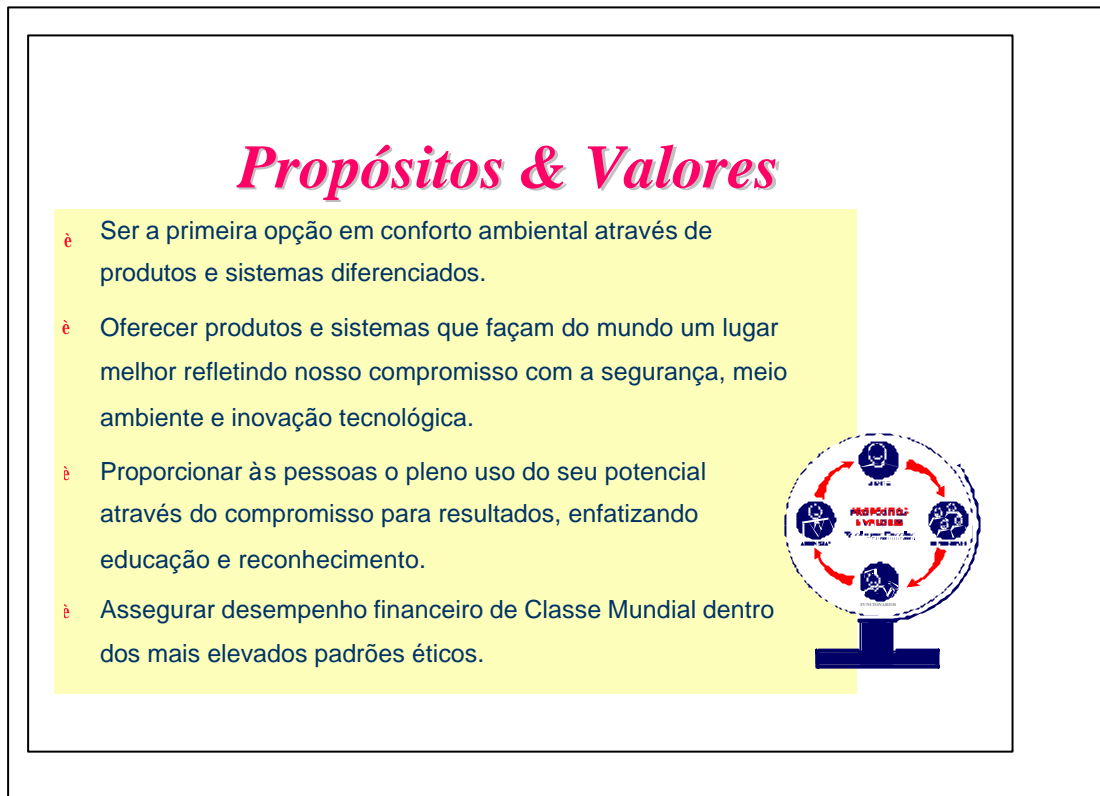


Figura 2: Propósitos e valores da empresa Springer

Fonte: Arquivo Springer Carrier (1998)

Em suma, os propósitos e valores, buscam deixar claro a todos os colaboradores, que a empresa tem como públicos-alvo da sua existência, os seus funcionários, os clientes, os acionistas e a comunidade na qual está inserida.

Cabe destacar, neste capítulo, como um valor perene da empresa, o investimento e a prioridade que é dada à gestão de pessoas na empresa, sobretudo à questão da educação, já que a mesma cobre todas as despesas dos funcionários referentes à sua formação educacional. Desde o nível fundamental, passando pelo ensino médio, nível técnico profissional, graduação, pós-graduação e mestrado, todos os funcionários têm a oportunidade de aprimorar a sua formação, com total apoio e subsídio da Springer. Além disso, os colaboradores que concluem os cursos de graduação, pós-graduação e mestrado recebem um lote de ações como reconhecimento por esse objetivo alcançado. O investimento, em 2001, somente no programa de educação, foi da ordem de R\$ 2.026,774, com a participação média de cerca de 429 pessoas, representando 40% do quadro de funcionários do ano

passado.

A Springer vem alcançando, nos últimos anos, um certo destaque no cenário empresarial nacional e, inclusive, internacional, no âmbito da corporação UTC/Carrier mundial, conforme pode ser comprovado pelos seguintes reconhecimentos recebidos:

- a) Melhor empresa do segmento eletro-eletrônico do Brasil – edição Maiores E Melhores – REVISTA EXAME, edições 2000/2001;
- b) Uma das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil – REVISTA EXAME – edições 2000/2001;
- c) Prêmio do presidente de melhor nível de satisfação de funcionários – Carrier Corporation/2000;
- d) Prêmio destaque em práticas de meio-ambiente, saúde e segurança – UTC Corporation/2000.

Entretanto, vale lembrar que, apesar de a empresa destacar-se como líder no segmento eletroeletrônico e possuir uma política de investimentos em recursos humanos bastante competitiva, ela atravessou uma situação bastante complicada no que diz respeito ao seu clima organizacional, no ano de 2001, devido a alguns fatores como: a crise e o conseqüente racionamento de energia em nível nacional, popularmente denominado “apagão”, que afetou fortemente os negócios, envolvendo o segmento de ar condicionado; o ataque ao *World Trade Center* (Nova Iorque), em setembro de 2001, por tratar-se de uma empresa americana que sofreu as graves conseqüências de retração da economia e do consumo geradas por este incidente; e, ainda, a crise na Argentina, a qual era responsável por grande parte dos negócios de exportação na América do Sul, gerando uma retração ainda maior no mercado consumidor.

Todos os aspectos citados na caracterização da empresa são importantes não apenas para o conhecimento geral da organização, mas também para o entendimento do ambiente em que a pesquisa foi realizada. Conforme citado anteriormente, a Springer tem alcançado alguns resultados notáveis nos últimos exercícios, entretanto, vive-se num mundo globalizado e dinâmico, em que crises e

turbulências gerais de mercado ocorrem diariamente. Nesse sentido, identificar e entender as competências essenciais de uma organização é algo bastante estratégico, para que se tenha, ainda, melhores condições para enfrentar este cenário de competitividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica busca abordar alguns temas relevantes para o presente estudo como, por exemplo, estratégia empresarial, competências organizacionais e individuais, aprendizagem organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. Com essa abordagem ampla, pretende-se contextualizar consistentemente a importância do estudo do tema competências no atual cenário competitivo moderno que, a partir de alguns autores como Goddard (1991), Hamel e Prahalad (1995), Fleury e Fleury (2001), Ulrich (2000), dentre outros, acreditam que as empresas que não buscarem uma diferenciação em suas potencialidades de gerar valor aos clientes, colaboradores e acionistas, poderão estar condenadas a enfrentar sérios problemas de competitividade em seus mercados. Nesse sentido, então, o primeiro capítulo enfatiza o tema estratégia empresarial.

2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O significado de estratégia empresarial conduz a uma reflexão direta sobre o processo de pensar o presente e o futuro da organização. As empresas necessitam de estratégias para enfrentar a árdua concorrência do dia-a-dia no curto prazo, assim como de estratégias consistentes para o médio e o longo prazo, sob pena de colocar em risco a sobrevivência em seu segmento de negócio.

Mintzberg et al. (2000), na obra intitulada *Safári de Estratégia*, na qual são abordadas dez diferentes escolas teóricas do pensamento estratégico, definem estratégia como um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Uma empresa que comercializa, perpetuamente, os produtos mais dispendiosos do seu segmento de negócio segue a chamada estratégia de

extremidade superior, assim como uma pessoa que sempre aceita novos desafios pode ser descrita como seguindo uma estratégia de alto risco.

Segundo Vasconcellos e Pagnoncelli (2001), as estratégias empresariais são formuladas e implementadas para criarem vantagens competitivas, e necessitam estar focadas na “decisão de fazer e não fazer”, considerando o ambiente, a visão e o alcance dos objetivos da empresa, respeitando os seus princípios, com vistas a cumprir com a missão do seu negócio. Os autores destacam, ainda, que a estratégia empresarial é o principal foco na busca do crescimento, sendo considerada, na atualidade, como o mais importante instrumento gerencial, segundo a opinião de executivos, professores e consultores, numa pesquisa realizada e publicada pela Associação de Empresas de Consultoria em Administração, nos Estados Unidos, em 1996.

As estratégias, então, devem buscar gerar resultados significativos ao negócio da empresa, através da capacidade de agregar valor aos clientes. A abordagem do tema estratégia empresarial ressalta um foco pró-ativo de pensar o negócio da empresa, como base de manutenção em seu mercado de atuação e o possível desenvolvimento de vantagens competitivas relevantes em relação aos concorrentes.

Porter (1986) desenvolve um conceito em torno de estratégia competitiva, enfatizando que são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, visando a enfrentar, com sucesso, as forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. Porter (1986) considera, ainda, que existem três abordagens estratégicas genéricas, potencialmente bem-sucedidas, para superar os concorrentes no segmento industrial:

- a) *Liderança em custo*: esta estratégia visa a ser o produtor de baixo custo do seu segmento. A estratégia de liderança em custo ocorre através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais;
- b) *Diferenciação*: esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e ao cliente. Uma empresa

pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características singulares; qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos;

- c) *Foco*: esta estratégia procura atender segmentos de mercado estreitos. Uma empresa pode focar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de “foco na diferenciação”, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado, permitindo assim, que ela se concentre mais no desenvolvimento de seu conhecimento e suas competências.

Um fato importante, ressaltado por Porter (1986) em sua abordagem, refere-se à necessidade de as empresas definirem seu foco de concentração, estabelecendo seu posicionamento de mercado para, a partir deste ponto, buscarem criar diferenciais competitivos para os seus mercados.

Hamel e Prahalad (1995) comentam que, para as empresas competirem no futuro, será fundamental a criação e o domínio de oportunidades emergentes. Nesse sentido, uma nova visão de estratégia reconhece a necessidade de algo mais do que a rotina constante de planos incrementais anuais; é necessária uma *arquitetura estratégica* que elabore a planta para construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros.

Essa abordagem de Hamel e Prahalad (1995) é de destacada importância ao objeto de estudo deste trabalho, pois estabelece uma primeira conexão entre os conceitos de estratégia empresarial e competências organizacionais, que serão detalhados e aprofundados mais especificamente no decorrer desta abordagem teórica. As estratégias empresariais, quando estabelecidas e conectadas às suas competências organizacionais, podem fortalecer o processo de planejamento e de atuação estratégica da empresa.

Para Fleury e Fleury (2000), a empresa deve abordar o processo de formulação de estratégias para estabelecer, manter e, sistematicamente, renovar um conjunto de atividades diferentes das de seus competidores, que entreguem maior valor para seus clientes e mercados, em permanente processo de mudança, gerando, também, valor social para as comunidades com as quais interage.

Fleury e Fleury (2000) consideram dois tipos de estratégias empresariais:

- a) *estratégia de negócios da empresa*: considera os tipos de negócios em que a empresa deve atuar e como competir neles;
- b) *estratégia funcional*: considera como cada função da empresa deve contribuir para a estratégia de negócios.

Ainda segundo os mesmos autores, a formulação das estratégias pode partir de duas perspectivas distintas: da estratégia competitiva e dos recursos da empresa. Com relação à estratégia competitiva, são considerados três tipos: a) *excelência operacional* – que busca oferecer ao mercado um produto que otimize a relação qualidade e preço; b) *inovação em produto* – com grande ênfase ao processo de criar novos conceitos aos clientes e segmentos de mercado; e c) *orientação para serviços* – com foco no atendimento e antecipação das necessidades dos clientes. A questão dos recursos da empresa envolve a disponibilidade de recursos de ordem financeira, material, organizacional, incluindo fatores de natureza intangível e de recursos humanos.

Com base na abordagem de Fleury e Fleury (2000), em que é estabelecida uma conexão entre estratégia competitiva e sua relação com os recursos e capacidades das empresas, tem-se um importante enfoque de um dos objetos de estudo deste trabalho, que é analisar o quão relevante e estratégico é o tema competências organizacionais para a competitividade de uma organização. Nesse sentido, é que, na seqüência, será tratado o tema visão, baseado em recursos e capacidades, visando-se estabelecer uma base para um estudo posterior sobre as competências organizacionais.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS E CAPACIDADES

A análise da visão empresarial, baseada em recursos e capacidades, torna-se relevante neste estudo, pois, além da conexão existente entre estratégia, recursos e

capacidades, já citados anteriormente, pode-se, também, analisar alguns fatores que compõem o rol das vantagens competitivas e que são, ou poderão vir a ser, conseqüência de uma consolidada competência organizacional. Especificamente, sobre o conceito de competência organizacional, estará sendo aprofundado este tema mais adiante.

Wernerfelt (1984;1995) analisou as opções estratégicas das empresas a partir de seus recursos, dando origem, inclusive, a uma visão organizacional baseada em recursos. Segundo o autor, analisar as empresas sob o enfoque de recursos conduz a novas conclusões sobre suas vantagens competitivas. A abordagem baseada em recursos permite, também, orientar a empresa na aquisição de novos recursos em mercados diversos através de, por exemplo, determinadas fusões e aquisições. Wernerfelt (1984) considera como recursos organizacionais todas as forças e fraquezas de uma determinada empresa que permitem que ela siga estratégias eficazes. Para o autor, os recursos de uma empresa podem ser tangíveis ou intangíveis, tais como: as marcas, o conhecimento tecnológico interno, o emprego das habilidades do seu pessoal, as máquinas e equipamentos, os procedimentos eficientes, a lealdade dos clientes, as experiências de produção, etc..

Para Grant (1991), a estratégia de longo prazo de uma empresa deve estar apoiada em seus recursos e capacidades, devido a duas premissas básicas: Primeiro, porque eles proporcionam uma direção básica para a estratégia empresarial; segundo, porque eles são a fonte primária de obtenção de lucros para a empresa. O autor afirma que os recursos e as capacidades de uma empresa, proporcionam uma base mais estável para definir uma identidade organizacional em ambientes em constante transformação, ou seja, definir um negócio a partir do que a empresa é capaz de fazer pode oferecer uma base mais duradoura para a definição de uma estratégia relacionada às necessidades que a empresa busca satisfazer. Para esse autor, ainda, uma estratégia de sucesso é aquela que explora as forças (recursos e capacidades) relativas de uma empresa.

Embora haja uma proximidade bastante grande, faz-se necessário, no entanto, sob o ponto de vista conceitual, fazer uma distinção entre recursos organizacionais e capacidades. Segundo Grant (1991), os recursos são insumos ao processo produtivo, ou seja, as unidades básicas de análise. Fazem parte desta

categoria os equipamentos importantes, as habilidades individuais dos empregados, as patentes, as marcas e assim por diante. Quanto aos recursos, segundo o autor, são poucos os que são produtivos isoladamente, pois carecem de coordenação e cooperação entre eles. Já as capacidades são as habilidades de um grupo de recursos para desempenhar alguma tarefa ou atividade. Enquanto os recursos são a fonte das capacidades da empresa, as capacidades são a fonte principal de sua vantagem competitiva.

Embora existam as diferenças citadas no parágrafo anterior, a segregação, entre recursos organizacionais e capacidades, nem sempre é algo tão simples. Segundo Stalk et al. (1992), os recursos e capacidades de uma empresa não podem ser totalmente separados, pois mantêm ligações tão estreitas que, muitas vezes, são difíceis de serem diferenciados.

Barney (1991) enfatiza esta proximidade entre os conceitos de recursos e capacidades, a partir da definição de que os valores estratégicos de um recurso são: capacidade de melhorar a eficácia ou eficiência organizacional; raridade e demanda; dificuldade de imitação e dificuldade de substituição.

Grant (1991) demonstra a abordagem baseada em recursos e sua relação com as capacidades organizacionais, vantagens competitivas e estratégia empresarial, através do quadro de referência apresentado a seguir:

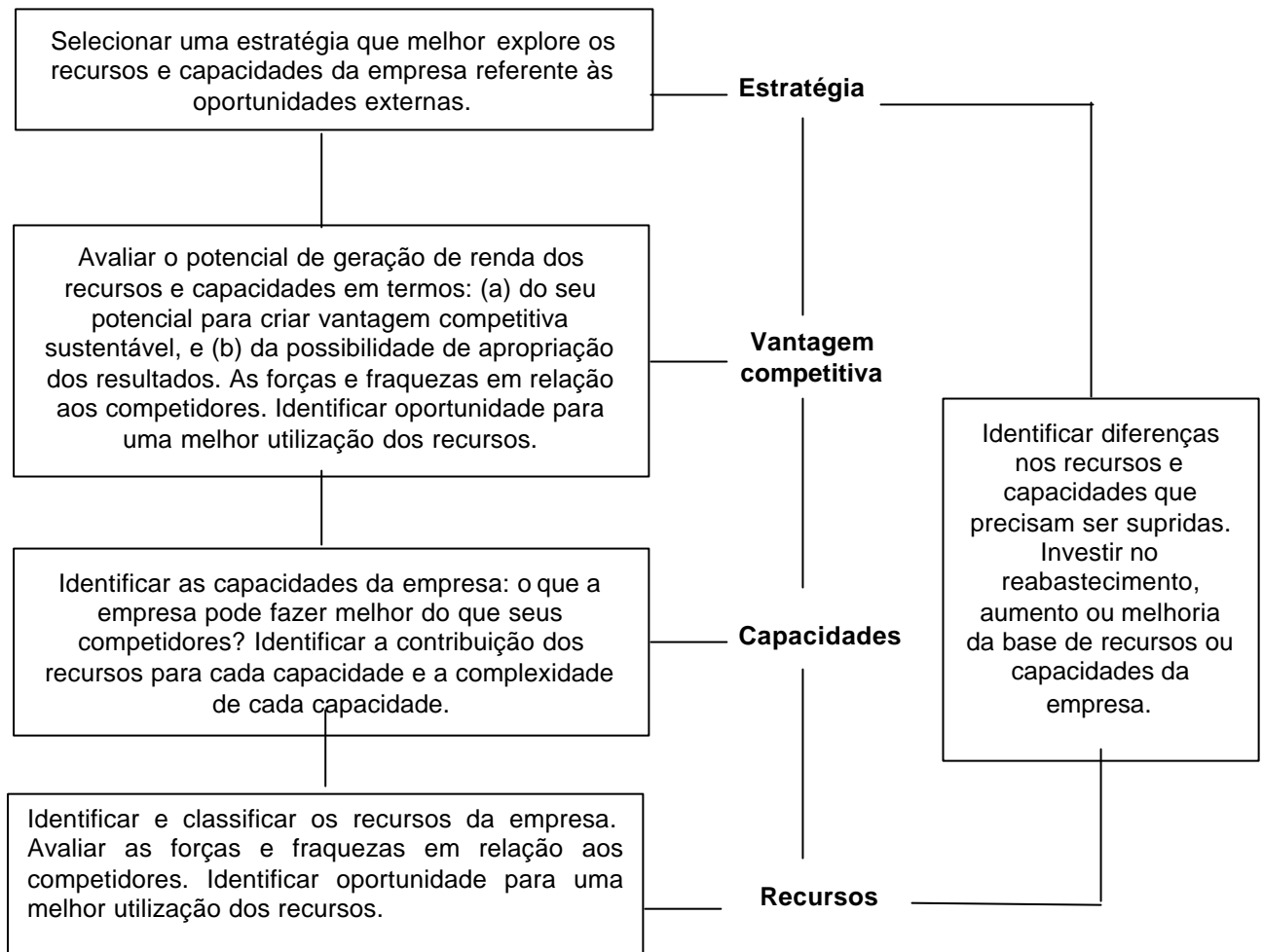


Figura 3: Abordagem baseada em recursos e capacidades.

Fonte: GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation. *California Management Review*, Spring, v. 33, n. 3, 1991, p.115

Grant (1991) acrescenta, ainda, que os recursos e capacidades de uma empresa, poderão dar sustentação a suas vantagens competitivas, à medida que elas forem duráveis, pouco transparentes, intransferíveis e difíceis de serem replicados por outras empresas.

Segundo a abordagem de Stalk et al. (1992, p. 62), sobre as capacidades organizacionais “[...] o objetivo é identificar e desenvolver as capacidades organizacionais difíceis de serem imitadas que distinguem uma companhia de seus competidores aos olhos dos consumidores”. Para esses autores, as capacidades organizacionais são um conjunto de processos e práticas existentes na empresa que proporcionam valor para os clientes. Dessa forma, esses processos devem ser

identificados e considerados centrais no processo de gerenciamento, visando a proporcionar vantagens competitivas duradouras.

No entanto, a empresa não deve concentrar-se apenas na utilização dos recursos e capacidades já existentes. Para sustentar as suas vantagens competitivas, a empresa precisa estar continuamente investindo em sua base de recursos, preenchendo as lacunas existentes e construindo uma nova base que dará sustentação a vantagens competitivas futuras (GRANT,1991; BARNEY,1991).

Para sustentar e investir continuamente em seus recursos e capacidades empresariais, um passo necessário e importante é a identificação destas bases. Grant (1991) aborda, especificamente, a questão da identificação dos recursos organizacionais, enfatizando que a maior deficiência, na identificação e avaliação dos recursos de uma empresa, reside no fato de que o sistema de gestão de informações, geralmente, fornece apenas uma parcial e incompleta visão sobre a base de recursos da organização. O autor cita, como exemplo, os balanços patrimoniais que são, notoriamente, inadequados por não considerarem recursos intangíveis, como as capacidades e habilidades das pessoas e que, provavelmente, sejam, estrategicamente, os mais importantes recursos de uma empresa. Uma classificação destes recursos por categorias seria algo útil ao processo de identificação. Nesse sentido então, o autor sugere seis categorias como meio de facilitação a este trabalho: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais.

Segundo Collis e Montgomery (1995), as capacidades organizacionais são um tipo de recurso valioso que uma empresa possui, pois a habilidade de coordenar e integrar processos diversos pode constituir-se num diferencial competitivo para essa organização. Ainda, de acordo com os autores, duas empresas não podem possuir os mesmos recursos, pois passaram por um conjunto diferente de experiências, adquiriram variados bens e habilidades e construíram culturas distintas ao longo da sua existência. As vantagens competitivas de uma organização estão baseadas nessas diferenças e no uso que as empresas fazem de seus recursos. Para esses autores, “performance superior estará, então, baseada no desenvolvimento de um conjunto de recursos distintamente competitivos e no seu desdobramento em uma estratégia bem concebida” (COLLIS e MONTGOMERY,

1995, p. 120).

Conforme exposto até este ponto, em que se enfocou a questão da estratégia empresarial e da visão baseada em recursos e capacidades organizacionais, um elo de ligação entra as distintas abordagens foi sobre o potencial e a necessidade de desenvolvimento de diferenciais competitivos em relação aos concorrentes. Seguindo-se nesta linha de pensamento, e partindo-se para um aprofundamento do foco principal deste trabalho, tem-se, a seguir, a abordagem do tema competências, sob alguns diferentes ângulos de análise.

2.3 NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Ao buscar-se o significado para o conceito de competência, encontra-se, nos dicionários, uma diversidade de termos, porém, a maioria deles convergentes para a idéia de capacidade e aptidão. Ferreira (1999) enfatiza o conceito de competência como algo ligado à capacidade para resolver qualquer assunto, fazer determinada coisa, aptidão, idoneidade.

No campo profissional, o significado de competência transita entre as características ligadas às pessoas e aos resultados e processos organizacionais.

Fleury e Fleury (2000, p. 21) apresentam uma definição simples e objetiva sobre o tema competência: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

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

Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) acrescentam, com relação ao conceito de competência, a definição de “competência competitiva” como sendo a qualidade e/ou habilidade marcante que, efetivamente, cria benefícios, conquistando e

fidelizando o cliente.

Mesmo havendo diferentes significados para o conceito de competências, essas variações transitam entre ênfases coletivas e individuais. Ruas (2000) observa que qualquer iniciativa sustentada nos princípios da competência deve ser acompanhada de ações orientadas para construir um referencial básico que inicia por uma visão das dimensões organizacionais da noção de competências: a estratégica (que aborda a dimensão corporativa) e a individual (que se refere às competências dos indivíduos que compõem a empresa).

Ainda, segundo Ruas (2001), é enfatizado que o conceito de *competência* tem sido um dos mais empregados e controvertidos no jargão da administração contemporânea. Sua apropriação no mundo empresarial, bem como no ambiente acadêmico, tem sido marcada por diferentes conceitos e dimensões. A dimensão mais abrangente seria a noção de competências essenciais, desenvolvida por Prahalad e Hammel (1990), a qual expressa uma dimensão organizacional de competências. Em seguida, o autor destaca a dimensão das competências funcionais, que são aquelas necessárias ao desempenho das áreas vitais da empresa, e cita, como exemplo, a competência para produzir ou vender determinado tipo de produto. Nesse caso, seria um tipo de competência desenvolvida e apropriada na dimensão de “grupos”. Finalmente, tem-se as competências individuais, destacadas pelo autor sob o enfoque das “competências gerenciais”.

Ruas (2001, p. 247) destaca, ainda, que

Além de constituir uma instância fundamental nos processos de mudança tendo em vista o papel da liderança, a dimensão competência gerencial exerce também uma importante função na mobilização das outras dimensões das competências organizacionais: essenciais (âmbito da organização como um todo), funcionais (áreas da empresa e grupos) e individuais.

O quadro apresentado na Figura 4 mostra, de forma resumida, as diferentes dimensões organizacionais da competência, segundo a análise de Ruas (2001).

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

Figura 4: Dimensões organizacionais da competência

Fonte: RUAS, Roberto L. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In.: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento** – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001, p. 248.

Esta abordagem ampla de Ruas (2001) tem o objetivo de possibilitar um maior entendimento acerca dos diversos conceitos existentes sobre o conteúdo de competências, assim como auxiliar na conexão entre os significados das competências organizacionais ou essenciais, passando pelas competências funcionais de cada área da empresa, até alcançar o nível individual, que pode ou deve ser a base para as dimensões anteriores.

Segundo Zarifian¹ (apud FLEURY e FLEURY, 2000), são diferenciadas as seguintes competências em uma organização:

- a) *competências sobre processos*: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- b) *competências técnicas*: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;

¹ ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo: Competência por uma nova lógica*. Tradução Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001. Traduzido de Objectif compétence.

- c) *competências sobre a organização*: saber organizar os fluxos de trabalho;
- d) *competências de serviço*: aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- e) *competências sociais*: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Conforme se pode observar na abordagem de Zarifian (2001), existe uma proximidade com o conteúdo explorado por Ruas (2001) anteriormente. Nota-se que, embora algumas pequenas diferenças existentes quanto à forma de classificação ou agrupamento, a essência entre as ênfases das dimensões das competências é algo que pode ser considerado comum, ao ter-se a visão do sentido organizacional, funcional e individual.

A partir dessa visão genérica sobre competências, passar-se-á a estudar e buscar entender melhor o conceito de competências de uma organização, tendo em vista ser este o caminho principal que levará aos objetivos propostos neste trabalho.

2.3.1 Competências de uma organização

As organizações existem para servir aos seus diferentes públicos, agregar valor aos seus clientes e, conseqüentemente, a seus acionistas. O nível de adesão e satisfação dos clientes e acionistas em relação a uma determinada empresa, está diretamente relacionado à capacidade desta empresa em lhes gerar valor, através de seus produtos e/ou serviços, em seu mercado de atuação. Esta capacidade de atender às expectativas dos públicos citados, gerando valor considerável e reconhecido por eles, através de produtos e serviços, pode-se entender como competências organizacionais ou essenciais de uma empresa.

Durand² (apud FLEURY e FLEURY, 2000, p.23) afirma que:

[...] nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; hoje, os gerentes e as empresas procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la de competência.

Segundo Stalk et al. (1992), as empresas que, efetivamente, são competitivas e cuja postura de atuação no mercado apresentam caráter *on time* – através do desenvolvimento de novos produtos de forma rápida para o mercado, da produção, em ritmo *just in time*, ou da resposta imediata às solicitações dos clientes – tendem a ser boas em outros aspectos como, por exemplo: a consistência da qualidade de seus produtos, a rapidez de processamento de idéias envolvendo as necessidades dos clientes, a habilidade para explorar mercados emergentes, a entrada em novos negócios ou a geração de novas idéias, transformando-as em inovações. Porém, segundo os autores, todas essas qualidades citadas são mero reflexo de uma mais fundamental característica: um novo conceito de estratégia corporativa chamada de competição baseada em competências.

Conforme Ulrich (2000), a competitividade de uma empresa no curto prazo provém de atributos de preço e desempenho de produtos existentes. Mas as empresas que sobreviveram à primeira onda da competição global, sejam as ocidentais ou as japonesas, estão convergindo para padrões similares e impressionantes de custo de produto e de qualidade. No longo prazo, a competitividade deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que geram produtos que não podem ser antecipados. As reais fontes de vantagem competitiva devem ser encontradas na capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produzir competências que possibilitem negócios individuais que possam se adaptar rapidamente às oportunidades em mutação.

Ulrich (2000, p. 58) define, então, competências essenciais como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da

² DURAND, T. Forms of incompetence. In: CONFERENCE OF MANAGEMENT OF COMPETENCE, Oslo, 1998.

tecnologia.” O autor cita ainda que:

Competência essencial é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar além das fronteiras organizacionais. Envolve muitas pessoas e de todas as funções. As habilidades que, juntas, constituem a competência essencial devem florescer em torno de indivíduos cujos esforços não sejam estreitamente focalizados, para que eles consigam reconhecer as oportunidades para combinar suas habilidades técnicas com as de outros a partir de novas e interessantes maneiras (ULRICH, 2000, p. 59).

A partir dessa ênfase de Ulrich (2000), pode-se perceber a relevância e a necessidade estratégica do desenvolvimento de habilidades gerenciais e individuais, visando à sustentação das competências essenciais. Especificamente, sobre as competências individuais, estar-se-á aprofundando o tema posteriormente.

Seguindo esta linha de análise, Tampoe (1994, p.69) define competências essenciais como “um subsistema técnico ou de gerenciamento que integra diversas tecnologias, processos, recursos e conhecimentos para gerar produtos e serviços sustentáveis, vantagem competitiva única e valor agregado para uma organização”. O autor estabelece, também, um rol de critérios cujas competências essenciais deveriam atender para serem consideradas como essenciais. Assim, o autor estabelece que as competências devem ser:

- a) essenciais para a empresa sobreviver no curto e no longo prazo;
- b) invisíveis para os concorrentes;
- c) difíceis de serem imitadas;
- d) únicas na corporação;
- e) compostas por um conjunto de conhecimentos, habilidades, recursos e processos;
- f) capacidades que uma organização pode sustentar ao longo do tempo;
- g) superiores à competência de um indivíduo;
- h) essenciais ao desenvolvimento de produtos essenciais e, eventualmente, a produtos finais;
- i) essenciais para a implementação da visão estratégica da empresa;

- j) essenciais para as tomadas de decisões estratégicas da empresa, como, por exemplo, com relação à diversificação, *downsizing*, racionalização, alianças e *joint ventures*;
- k) mercadológica e comercialmente valorizadas;
- l) poucas, em termos de quantidade.

Lei et al. (2001) caracterizam a competência essencial como um conjunto central de *insights* de definição e de solução de problemas que possibilita à empresa criar alternativas de crescimento estratégico potencialmente idiossincráticas e para lidar, ao menos parcialmente, com seu ambiente.

Segundo Hammel e Prahalad (1995, p. 229), são definidas as competências de uma organização, com o atributo de competências essenciais, como sendo “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes.”

Ainda segundo a ótica desses autores, para uma competência organizacional ser considerada essencial precisa passar por três testes, conforme segue:

- I) *Valor percebido pelo cliente*: uma competência essencial precisa gerar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente. Entretanto, existe uma exceção neste quesito, quando uma empresa desenvolve um conjunto de habilidades que geram uma vantagem significativa em termos de custos, ela pode resolver “ficar com esta vantagem”, ao invés de repassar aos clientes. Mesmo assim, a empresa desenvolveu uma competência essencial ao produzir um produto reconhecido pelos clientes e comparável aos da concorrência, mas que sob o ponto de vista interno de custos, constitui-se numa vantagem competitiva da organização;
- II) *Diferenciação entre concorrentes*: a competência essencial necessita ser competitivamente singular, ou seja, algo que não possa ser facilmente copiado pelos concorrentes. No entanto, uma competência organizacional genérica pode vir a se tornar essencial quando, existindo um certo subdesenvolvimento no setor de atuação, os gerentes acreditarem que há

um enorme espaço para melhorias substanciais e que seriam amplamente valorizadas pelos clientes;

- III) *Capacidade de expansão*: a competência essencial necessita constituir a base para entrada em novos mercados de atuação da empresa.

A abordagem, como se pode observar, é bastante objetiva e consistente com relação ao tema competências, culminando com uma análise que busca deixar claro possíveis confusões quanto a alguns termos que podem parecer sinônimos:

Uma competência essencial é, de uma forma mais básica, uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo. Entretanto, embora todas as competências essenciais sejam fontes de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais. Da mesma forma, toda competência essencial provavelmente é um fator crítico de sucesso, mas nem todo fator crítico de sucesso será uma competência essencial. (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p.240).

Para ajudar a esclarecer o entendimento e a proposição de Prahalad e Hamel (1995), Rumelt³ (apud OLIVEIRA Jr, 2001) enfatiza as características principais das competências essenciais:

- a) *abrangência corporativa*: competências essenciais fornecem a sustentação a vários negócios dentro de uma organização. Não são propriedades de uma área ou indivíduo isoladamente;
- b) *estabilidade no tempo*: produtos são a expressão momentânea das competências essenciais de uma empresa. Competências são mais estáveis e evoluem mais lentamente do que os produtos;
- c) *aprendizagem ao fazer*: competências são ganhas e aperfeiçoadas por meio do trabalho operacional e do esforço gerencial no dia-a-dia. Quanto mais se investe e desenvolve em uma competência, maior sua distinção em relação aos competidores;
- d) *locus competitivo*: a competição de produto-mercado é meramente a expressão superficial de uma competição mais profunda em termos de

³ RUMELT, R. Forward. In: HAMEL, G.; HEENE, A. (ed.). *Competence-based competition*. New York: John Wiley, 1994. p. xvix.

competências. A competição atual se dá em torno de competências e não de produtos ou serviços.

Essa análise feita por Rumelt (apud OLIVEIRA JR., 2001), referente à dimensão corporativa, ao caráter temporal, ao processo de aprendizagem e desenvolvimento das competências organizacionais, assim como à natureza da competitividade organizacional, possibilita uma boa idéia sobre a abrangência estratégica do conceito das competências essenciais vinculado à geração de vantagens competitivas.

Entretanto, segundo a análise de Oliveira Jr. (2001), deve-se tomar um cuidado especial para que as mesmas competências essenciais que asseguram vantagens competitivas da empresa no presente, não se constituam fonte de dificuldades para a organização no futuro. Essa “rigidez essencial” que inibe a inovação é decorrente da dificuldade que as empresas (e as pessoas) têm em mudar, principalmente quando o comportamento e as ações gerenciais que precisam ser modificadas são as que alavancaram o sucesso do negócio, segundo LEONARD-BARTON⁴ (apud OLIVEIRA JR., 2001).

Seguindo a linha de pensamento sobre o conceito de competências essenciais, tem-se a abordagem de Goddard (1997) sobre o tema, destacando que os diferenciais externos que tornam uma empresa um sucesso são sustentados por diferenciais internos. Para o autor, as competências essenciais apresentam sete propriedades:

- I) as competências essenciais são constituídas de conhecimentos tácitos ou experienciais os quais os competidores não possuem; entretanto, as competências essenciais não são simples produtos, funções ou bens;
- II) as competências essenciais definem o que a companhia faz melhor ou diferente que qualquer outra companhia e portanto, é a origem de qualquer sucesso que a empresa consegue; entretanto, as competências essenciais são definidas sempre em relação às competências de todas as outras companhias;

⁴ LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, Orlando, n. 13, p. 111-125, 1992.

- III) as competências essenciais estão internalizadas no *modus operandi* da organização, considerando que a empresa tenha sido preparada para atuar num nível de conhecimento (ou inteligência) superior ao da soma de seus recursos humanos (enfoque da aprendizagem organizacional); entretanto, as competências essenciais não residem apenas na mente de um pequeno número de grandes talentos da empresa, mas são expressas no comportamento do dia-a-dia de qualquer um da empresa;
- IV) as competências essenciais são raras, provavelmente limitadas a duas ou três atividades numa mesma cadeia de valor; ou seja, aquelas que são mais críticas para o sucesso futuro da firma; entretanto, as competências essenciais não são sinônimo do conjunto de atividades desenvolvidas pelas empresas;
- V) as competências essenciais são a origem das habilidades da empresa para transmitir aos seus clientes um valor agregado excepcional frente aos concorrentes; entretanto, as competências essenciais não podem ser confundidas com tecnologias de ponta, *world-class process* ou outras definições semelhantes;
- VI) as competências essenciais são flexíveis o suficiente para viabilizar a atuação em várias funções do negócio, em várias famílias de produtos e de tecnologias; entretanto, as competências essenciais não estão amarradas nos caminhos de negócios já existentes, mas são plataformas e estímulos para o crescimento futuro;
- VII) as competências essenciais permitem definir as raras oportunidades disponíveis em termos de abertura de mercados ou de conhecimentos defasados sobre os quais a empresa seja a única qualificada para preencher; entretanto, as competências essenciais podem limitar (estreitar) a visão da empresa, em termos de estratégia futura.

Ainda segundo esse autor, é estabelecida uma relação entre as competências essenciais e a configuração empresarial quanto às suas características e funções:

a) Características:

- marcam o sistema de crenças (valores) da empresa – 1ª propriedade;

- marcam o estilo de comportamento da empresa – 2ª propriedade;
- marcam o desenho estrutural da empresa – 3ª propriedade.

b) Funções:

- diferenciam a companhia de seus concorrentes – 4ª propriedade;
- criam utilidade e valor aos clientes – 5ª propriedade;
- constroem uma base para o crescimento – 6ª propriedade;
- provêm direção e foco estratégico – 7ª propriedade.

Uma análise que pode ser realizada com relação às competências essenciais, tendo como base as abordagens de Hamel e Prahalad (1995) e Goddard (1997), é o fato que, devido ao seu rígido e criterioso conteúdo, o seu conceito torna-se um tanto restritivo quanto à sua aplicabilidade. De acordo com Ruas (2000), pode-se identificar as competências essenciais notoriamente em empresas líderes, o mesmo não ocorrendo para organizações cujos fatores de liderança não são tão nítidos assim ou, inclusive, não são líderes em seus segmentos de atuação. Ainda segundo o autor, para a maioria das empresas não valeria o conceito de competências essenciais, conforme a definição de Prahalad e Hamel (1990), mas, sim, o conceito de competências organizacionais ou corporativas, embora estas possam, ao longo do tempo, vir a tornar-se essenciais. Assim, segundo Ruas (2000), o conceito de competência corporativa seria um conjunto de habilidades, tecnologias, cultura e valores, percebido pelos clientes e pelo acionista, e que faz a diferença em relação à sociedade. Materializa-se num conjunto peculiar de *know-how*, o qual é atemporal, duradouro, porém dinâmico e que constitui fonte para vantagem competitiva, servindo ainda de base para a capacidade de expansão da empresa.

O Quadro 1 apresenta um sumário com as diferentes abordagens citadas com relação ao tema competências organizacionais, visando a possibilitar um melhor entendimento quanto aos focos de estudo de cada autor.

AUTOR	CONCEITOS	ÊNFASE
Fleury e Fleury (2000)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Competência essencial
Vasconcelos e Pagnonceli (2001)	Qualidade e/ou habilidade marcante que, efetivamente, cria benefícios, conquistando e fidelizando o cliente.	Competência competitiva
Hammel e Prahalad (1995, p.229)	Conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Três características marcantes: 1ª) valor percebido pelo cliente; 2ª) diferenciação entre concorrentes; 3ª) capacidade de expansão para a empresa.	Competência essencial
Ruas (2000)	Conjunto de habilidades, tecnologias, culturas e valores, percebido pelos clientes e pelo acionista, e que faz a diferença em relação à sociedade. Materializa-se num conjunto peculiar de <i>know-how</i> , o qual é atemporal, duradouro, porém dinâmico e que constitui fonte para vantagem competitiva (mais do que ser vantagem competitiva), servindo de base para a capacidade de expansão da empresa.	Competência organizacio-nal
Goddard (1997)	Conjunto de características que marcam o sistema de crenças (valores), o estilo de comportamento e o desenho estrutural da empresa.	Competência essencial
Ulrich (2000)	Aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia.	Competência essencial
Lei et al. (2001)	Conjunto central de <i>insights</i> de definição e de solução de problemas que possibilita à empresa criar alternativas de crescimento estratégico potencialmente idiossincráticas e para lidar, ao menos parcialmente, com o seu ambiente.	Competência essencial
Tampoe (1994)	Subsistema técnico ou de gerenciamento que integra diversas tecnologias, processos, recursos e conhecimentos para gerar produtos e serviços sustentáveis, vantagem competitiva única e valor agregado para uma organização.	Competência essencial

Quadro 1: Diferentes abordagens sobre o tema competências organizacionais

Fonte: elaborado pelo autor.

Com base, então, nessa pluralidade de enfoques acerca do tema competências organizacionais, a ênfase do presente estudo será analisar as competências da Springer à luz do conceito das competências essenciais definidas por Hamel e Prahalad (1995). Todavia, poderão ser encontradas competências, conforme mencionado anteriormente, que não são essenciais mas, segundo Ruas

(2000), podem ou poderão vir a se tornarem competências essenciais da empresa, ou até competências essenciais que podem ser melhor exploradas em função de seu potencial para o negócio.

Dessa forma, então, torna-se adequado, neste trabalho, uma abordagem sobre o processo de identificação de competências essenciais, sendo esta a ênfase do tópico seguinte.

2.3.2 Identificação de competências de uma organização

Segundo Oliveira Jr. (2001), para reconhecer as competências essenciais de uma empresa, é necessário entender por que uma empresa alcança resultados superiores e quais são as capacidades distintivas que sustentam tais resultados. De acordo com esse ponto de vista, competências ou capacidades possuem um caráter dinâmico, pois precisam ser transformadas com o objetivo de atender a mudanças no ambiente competitivo, em um processo ininterrupto.

Conforme Tampoe (1994), identificar e explorar o tema competências no cenário competitivo moderno, em que o ciclo industrial evolucionário tem sido extremamente acelerado, significa compreender que as empresas necessitam identificar e aprofundar o entendimento sobre a origem de suas vantagens competitivas. Irvin e Michaels⁵ (apud TAMPOE, 1994) destacam que o *core skill* (conhecimentos/habilidades essenciais) de uma empresa é a sua competência coletiva para executar a sua visão estratégica. Dessa forma, os autores listam três motivos para uma empresa melhor entender suas competências centrais: a primeira é que, quando as competências internas que diferenciam a organização são claras, as barreiras estruturais internas tendem a ser quebradas; a segunda é que empresas do mesmo segmento tendem a seguir estratégias similares (*downsizing*, alianças, melhorias em qualidade, inovação, etc.), inclusive tentando imitar os concorrentes e, portanto, a simples formulação de estratégias, sem considerar que

⁵ IRVIN, Robert A.; MICHAELS, Edward G. III. Core skills: doing the right things rights. *The McKinsey Quarterly*, Summer, 1989.

as competências não ofereceriam uma vantagem competitiva; em terceiro lugar, estaria o fato de que a base para a vantagem competitiva atual estaria movendo-se do “capital” para o “capital humano”, tornando, assim, uma barreira mais difícil para o comportamento agressivo dos concorrentes.

Hamel e Prahalad (1995) reforçam que a transparência de uma empresa na definição de suas competências essenciais e o grau de consenso que ela atribui a essa definição são os testes mais rudimentares de sua capacidade de gerenciar suas competências essenciais. Os autores citam, ainda, que, embora a maioria dos gerentes tenha alguma noção “do que a empresa faz bem”, existe bastante dificuldade em delinear as ligações existentes entre um determinado conjunto de habilidades e a competitividade de produtos finais e serviços. Dessa forma, a primeira tarefa na administração de competências essenciais é fazer um “levantamento” dessas competências.

Segundo Kennedy⁶ (apud TAMPOE, 1994), as competências essenciais estão escondidas nas empresas, não apenas dos concorrentes, mas também da própria organização. Isto, conforme o autor, ocorre porque a maioria dos gerentes tem crescido junto com a organização e não se dedica a analisar e entender as reais fontes de vantagem competitiva da empresa.

A Figura 6, a seguir, mostra algumas etapas que podem ser seguidas para a identificação de competências essenciais de uma empresa, segundo a experiência do autor e consultor Kennedy (1992):

⁶ KENNEDY, Carol. ABB: Model merger for the new Europe. *Long Range Planning*, v. 25, n. 5, p. 10-17, 1992.

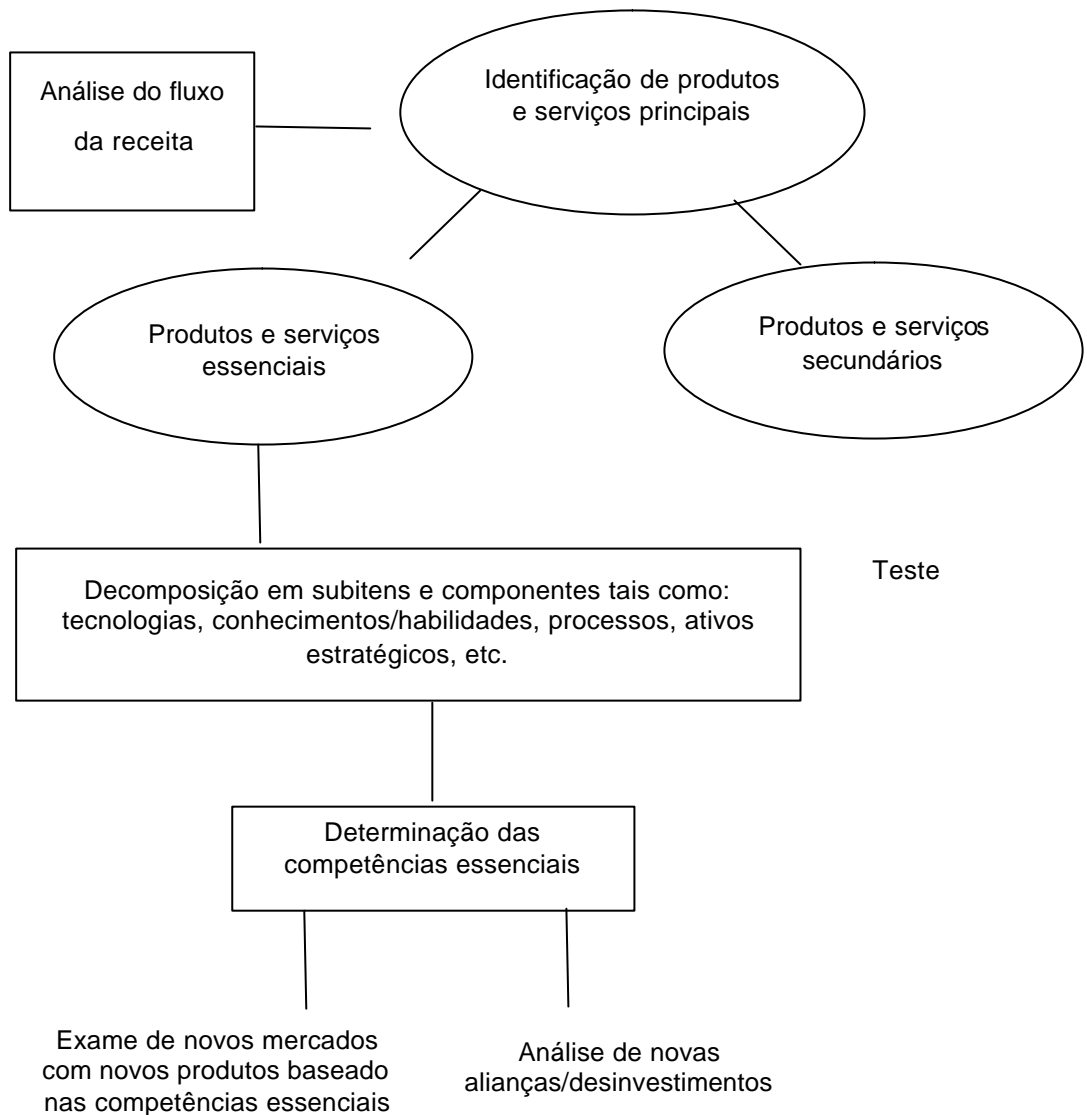


Figura 5: Fluxograma para identificação de competências essenciais

Fonte: TAMPOE, M. Exploiting the core competence of your organization. **Long Range Planning**, v.27, n. 4, 1994, p. 71.

O processo inicia pela análise detalhada do fluxo de receitas líquidas e a identificação dos seus produtos e serviços que são oferecidos aos seus clientes. Para tornar o processo de análise mais fácil, o autor sugere que apenas os produtos que contribuem significativamente para as receitas líquidas, o lucro e os objetivos estratégicos da empresa sejam selecionados. Numa etapa seguinte, estes produtos e serviços são separados, para que sejam identificados os essenciais para a

empresa. Tais produtos e serviços essenciais são, então, separados em partes constituintes para a descoberta de tecnologias básicas, conhecimentos e habilidades das pessoas, processos e vantagens estratégicas que são combinadas para produzir estes produtos essenciais. Segundo o autor, ao final deste processo, as competências essenciais da organização tornar-se-iam aparentes. Estes resultados são, então, testados frente aos produtos e serviços secundários, para que seja feita uma averiguação de que eles surgem das competências essenciais. Os produtos e serviços não originados a partir dessas competências seriam potenciais candidatos para serem retirados da empresa ou fazerem parte de um processo de segregação do negócio central da corporação.

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

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

Dessa forma, conforme as citações dos autores anteriormente mencionados, Kennedy (1992), Tampoe (1994) e Hamel e Prahalad (1995), estas serão as ênfases

teóricas a serem utilizadas no processo de análise do caso de identificação das competências essenciais da Springer, a serem analisadas mais detalhadamente no capítulo 4.

2.3.3 Capacidades dinâmicas

Segundo Oliveira Jr. (2001), a competência essencial deve ter uma natureza dinâmica para preveni-la de se tornar uma rigidez essencial, principalmente em ambientes caóticos e turbulentos:

Dinâmica refere-se à capacidade de renovar as competências de forma a obter congruência com o ambiente de negócios em mudança; certas respostas inovativas são necessárias quando o “timing” do mercado é crítico, a taxa de mudança tecnológica é rápida e a natureza da futura competição e os mercados são de difícil determinação (TEECE et al., p. 515).

Teece e Pisano (1994) e Teece et al. (1997) analisaram os motivos pelos quais determinadas empresas construíram e sustentaram vantagens competitivas em regimes de grandes mudanças, percebendo que a principal razão para o sucesso dessas corporações está situada em sua capacidade de responder prontamente às variações do ambiente, alcançando novas formas de vantagem competitiva. Os autores chamaram a essa habilidade de “capacidade dinâmica” de uma empresa. Segundo eles, o desenvolvimento de competências de gestão e de combinações de variáveis difíceis de serem imitadas, em termos de conhecimentos e habilidades organizacionais, funcionais e tecnológicas, integram e projetam pesquisas em áreas como: gerenciamento de P&D (pesquisa e desenvolvimento), produtos e desenvolvimento de processos, transferência de tecnologia, propriedade intelectual, manufatura, recursos humanos e aprendizagem organizacional. Devido a estes fatores serem freqüentemente vistos como estando fora das fronteiras tradicionais da estratégia empresarial, muitas destas pesquisas não têm sido incorporadas nas abordagens econômicas existentes. Como resultado, as competências dinâmicas podem ser vistas como uma emergente e potencialmente mais nova fonte de vantagem competitiva.

Segundo esses autores, os fatores que definem as capacidades dinâmicas de uma empresa podem ser divididos em três categorias distintas: processos, posições e trajetórias. Com relação a processos, os autores se referem à maneira como as coisas são feitas dentro da empresa, ou, mais especificamente, às rotinas organizacionais, às práticas adotadas e ao aprendizado. Por posição, eles se referem aos dotes tecnológicos, propriedade intelectual, base de consumidores e relações externas com fornecedores. E por trajetória, eles se referem às alternativas estratégicas disponíveis para a empresa, e a presença ou ausência de retornos de crescimento ao longo do tempo.

Baseados nessas três categorias, Teece et al. (1997) afirmam que as possibilidades de uma empresa desenvolver novas competências ou alterar as existentes serão restringidas pela sua posição atual e pelas trajetórias desenvolvidas anteriormente, limitando, dessa maneira, as suas capacidades dinâmicas. Por outro lado, essas mesmas restrições tornam os comportamentos e o desempenho de uma empresa difícil de ser imitado e replicado, mesmo que eles sejam observados e compreendidos pelos competidores.

Os processos e posições da empresa, coletivamente, cobrem as suas competências e capacidades. Uma hierarquia de competências/capacidades poderia ser reconhecida, assim como algumas competências podem estar no chão de fábrica, algumas nos laboratórios de P&D (pesquisa & desenvolvimento), algumas no conjunto de executivos da organização e outras na forma como tudo isto está integrado. A dificuldade para replicar ou imitar competências foi definida pelos autores como competência distintiva. Portanto, competências e capacidades são conjuntos que, tipicamente, devem ser construídos internamente porque não podem ser comprados. Devido às capacidades dinâmicas de uma empresa, novas competências dificilmente podem ser compradas ou adquiridas, pois devem ser construídas internamente. Esse processo pode levar anos ou décadas, dependendo dos fatores que estiverem relacionados à posição ou à trajetória da empresa (TEECE et al., 1997).

Um outro aspecto relevante a ser analisado sobre as capacidades dinâmicas de uma organização, consiste na competitividade crescente entre as grandes empresas transnacionais e como elas lidam com a gestão e o desenvolvimento das

competências em diferentes países. Segundo Fleury e Fleury (2000), as empresas transnacionais, cujas subsidiárias desenvolvem, hoje, competências no país, respondem, geralmente, a três estímulos:

- a) tamanho do mercado local/regional;
- b) especificidade do produto ou linha de produtos em termos dos mercados locais, regionais e do hemisfério sul;
- c) existência de competências locais para apoiar o desenvolvimento das estratégias.

Fleury e Fleury (2000) acrescentam, ainda, que a atratividade do Brasil seria maior se, além dos incentivos econômico-financeiros, houvesse maiores investimentos educacionais, disponibilizando no mercado pessoas mais qualificadas, melhoria na infra-estrutura e a reforma tributária. Segundo os mesmos autores, seria fundamental para o país esta preocupação em atrair e manter o investimento estrangeiro em empreendimentos que contribuam para a formação de competências locais, ao contrário do já conhecido modelo baseado em operações simples, com mão-de-obra pouco qualificada e barata que até propiciam a criação de empregos, e torna-se interessante em certas regiões, porém não devendo ser considerado como modelo dominante para a indústria brasileira.

Com relação às empresas brasileiras, Fleury e Fleury (2000) observam que são poucas as que se internacionalizam, instalando unidades produtivas fora do país, competindo em outros mercados. Com as recentes fusões e aquisições, algumas empresas estão ganhando escala para se aventurar fora do país. Esse é um movimento que precisa ser incentivado em razão do processo de aprendizagem que o mesmo proporciona (FLEURY e FLEURY, 2000, p.119):

- a) às *empresas* que, ao aprender a atuar em mercados e em culturas diferentes das suas de origem, geram conhecimentos e competências importantes para lidar com a nova realidade competitiva em seu país;
- b) às *instituições governamentais* que, saindo de um período de protecionismo aprendem a criar e negociar novas regras, dentro e fora do país;
- c) às *pessoas* que ampliam sua visão de mundo, aprendendo a conviver e

valorizar a diversidade, geradora de novas competências.

A importância da abordagem e a abrangência do caráter dinâmico das competências essenciais está relacionada a uma necessidade de a empresa se autodesenvolver, maximizando a exploração do seu potencial interno, em termos de competências essenciais, assim como responder às demandas do mercado. Conforme se pôde observar, os mercados, por estarem cada vez mais dinâmicos e disputados, requerem das empresas uma agilidade e versatilidade consideráveis em seus segmentos. E para esta dinâmica interna, muitas vezes, o aspecto-chave pode ser o processo de aprendizagem organizacional, capaz de desenvolver e reforçar as competências essenciais da empresa, em resposta a uma necessidade emergente ou oportunidade estratégica importante. Dessa forma, no capítulo seguinte, estará sendo explorado o assunto *aprendizagem organizacional*, tendo em vista a sua contribuição para o processo de desenvolvimento das competências essenciais organizacionais.

2.3.4 Aprendizagem organizacional

Lei et al. (2001) enfatizam que as competências essenciais são desenvolvidas com base na aprendizagem organizacional. Segundo os autores:

O processo de aprendizagem pode ser de propriedade da empresa por acumular seus ativos, habilidades e heurística específicos, transformando-os em novos produtos e processos. Além disso, as competências essenciais, para serem eficazes, devem estar evoluindo e mudando constantemente por meio da aprendizagem organizacional permanente. As competências essenciais não podem permanecer estáticas; apenas as empresas que continuam investindo e melhorando suas competências são capazes de criar novas alternativas de crescimento estratégico. Assim, nosso foco está nas competências essenciais dinâmicas (LEI, HITT e BETTIS, 2001, p.158).

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

organizacional como peça fundamental neste contexto.

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

Williamson (1999), após uma extensa revisão da literatura existente sobre competências essenciais, considera que elas estão diretamente vinculadas à coordenação e ao aprendizado organizacional. Para o referido autor, as competências essenciais de uma organização estão baseadas nas habilidades, nos bens e rotinas organizacionais e são avaliadas em comparação com as rivais. Elas estão ligadas a uma eficiência dinâmica, na qual o aprendizado e a inovação desempenham um papel muito importante.

Ainda segundo a perspectiva de Lei et al. (2001), através da abordagem baseada em recursos, as competências essenciais, fundamentadas em *insights* de definição e de solução de problemas, podem formar a base da vantagem competitiva específica da empresa. Tanto os *insights* quanto a aprendizagem, podem ser explorados e desenvolvidos pelas empresas para produtos e novos mercados futuros Itami⁷ (apud LEI et al., 2001).

Ademais, a imitação da competência essencial de uma empresa pelo concorrente é algo bastante difícil e, freqüentemente, requer que a empresa imitadora possua um conjunto similar de investimentos e de aprendizagem “irreversíveis”. É por isso que, freqüentemente, as competências essenciais são

⁷ ITAMI, H.; ROEHL, T. *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press, 1987.

irreversíveis, porque a tecnologia, a aprendizagem e as experiências são específicas nos contextos de seu desenvolvimento e uso na empresa e podem ter pouco ou nenhum valor de mercado para outras empresas Barney⁸ (apud LEI et al., 2001).

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

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

Segundo Prahalad e Hamel⁹ (apud LEI et al., 2001), as formas tácitas de conhecimento podem apenas ser captadas pela “aprendizagem” ou pelo aprender fazendo mediante arranjos de parceria. Os autores notaram que muitas empresas japonesas complementavam os esforços internos de P&D com *joint ventures* que lhes permitiam entender e internalizar o conhecimento tácito e as habilidades de seus parceiros.

Ao se analisar a questão do processo de gestão do conhecimento, tem-se

uma importante contribuição de Nonaka e Takeuchi (1997) sobre o tema. Os autores partem do pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, permitindo quatro

⁸ BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, n. 17, p.99-120, 1991.

⁹ PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May-June 1990.

modos diferentes de conversão do conhecimento. São eles: 1º) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, chamado de socialização; 2º) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, denominado externalização; 3º) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, chamado denominação e 4º) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização. Tem-se na Figura 7 uma representação destes quatro modos.

	Conhecimento tácito	em	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	Socialização		Externalização
do			
Conhecimento explícito	Internalização		Combinação

Figura 6: Quatro modos de conversão do conhecimento

Fonte: NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 69.

Um aspecto que pode ser destacado, segundo a análise de Nonaka e Takeuchi (1997), é que, quando se tem a conversão do conhecimento explícito para o conhecimento tácito, alcançando-se o estágio da internalização, pode-se estar diante de um caso em que a empresa possui um consistente nível de conscientização das competências essenciais da organização, o que facilita a geração de vantagens competitivas para o negócio.

Uma outra análise, realizada por Lei et al. (2001), considerou que as organizações, com o passar do tempo, alternam-se entre equilíbrio e desequilíbrio. No caso da empresa que se torna líder de mercado, tem-se uma situação de equilíbrio para essa empresa. No entanto, não é incomum as líderes de mercado continuarem reforçando as mesmas competências essenciais e estratégias que as possibilitaram tornarem-se líderes. Embora essa abordagem possa ser bem-sucedida a curto prazo, com o ambiente dinâmico em que a empresa se insere e com os concorrentes que continuam aprendendo e desenvolvendo suas

competências, em breve ela perderá sua liderança de mercado. As empresas não-líderes de mercado têm incentivos para continuarem a aprender e a desenvolver suas habilidades para aumentarem a participação de mercado, alcançando então a posição de liderança. As competências essenciais dinâmicas podem ser alavancadas para fornecerem alternativas estratégicas de crescimento, como diversificação global, novas aplicações das tecnologias atuais e/ou desenvolvimento de novas linhas de negócios que possam gerar vantagens competitivas.

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

A aprendizagem sobre estruturas e sistemas administrativos está cada vez mais associada ao gerenciamento dos fluxos de informação que integram a empresa, horizontalmente, em suas diferentes funções e processos de negócios, e verticalmente desde os processos de formulação de estratégia até a operação (FLEURY e FLEURY, 2001). Segundo os mesmos autores, à medida que as empresas aprendem como organizar seus próprios recursos, podem avaliar as vantagens e desvantagens de buscar novas relações interempresariais, envolvendo relações horizontais de parceria (*alianças*, *joint ventures*, fusões), ou verticais, representadas pelas cadeias de fornecimento e/ou distribuição, ou seja, as chamadas “cadeias produtivas”.

A Figura 8, a seguir, procura destacar a idéia de ciclos permanentes de aprendizagem e mudança nas diversas atividades empresariais, citados por Fleury e Fleury (2000):

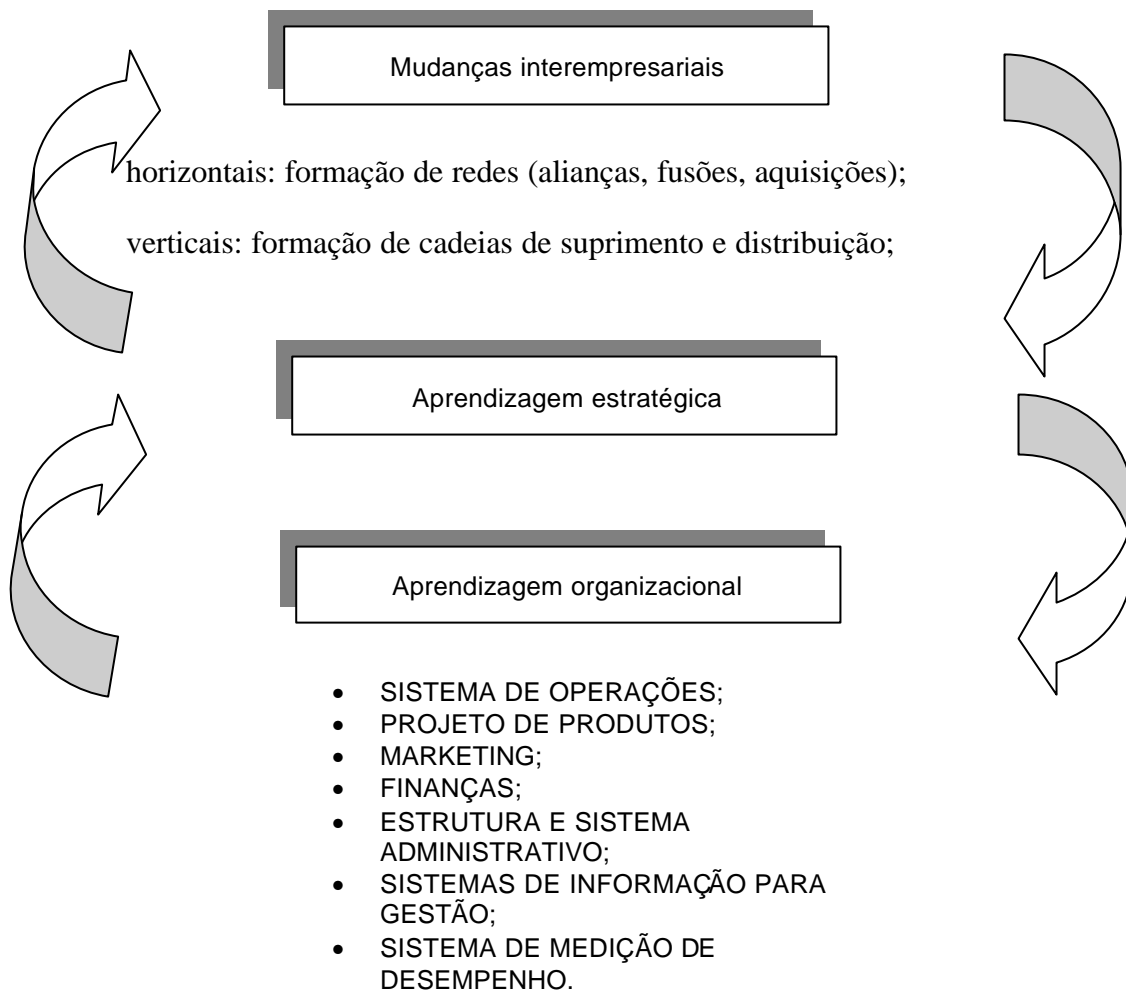


Figura 7: Ciclos permanentes de aprendizagem e mudança

Fonte: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001, p. 38.

Após essa reflexão sobre o processo de aprendizagem organizacional e seus impactos sobre as competências essenciais de uma organização, estar-se-á analisando as competências individuais, pois o processo coletivo de aprendizagem e de sustentação das competências organizacionais de qualquer empresa, dá-se a partir das competências individuais.

2.3.5 Competências individuais

Em qualquer contexto organizacional, o nível de competência da organização pode ser resultado direto da sinergia existente entre os níveis de competências individuais de seus membros.

Existe uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, sendo que o estabelecimento dessas competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua sobre elas (FISCHER, 2001).

Green (1999) comenta sobre as competências individuais, destacando que elas contribuem para alcançar um objetivo de trabalho, mas, constantemente, elas são parte de um sistema de trabalho que pode ser a causa primária dos resultados obtidos.

Ruas (2000) aborda a questão da competência gerencial, enfatizando que é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar, a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa.

Dutra (2001) afirma, ainda, que empresa e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências, em que a empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. São as pessoas que, segundo o autor, ao colocarem em prática esse patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto.

Fleury e Fleury (2000) procuram categorizar em três grandes blocos as competências individuais que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa, em uma perspectiva sistêmica:

- a) *competências de negócio*: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social;
- b) *competências técnico-profissionais*: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade;
- c) *competências sociais*: competências necessárias para interagir com as pessoas.

Boterf¹⁰ (apud RUAS, 2000) desenvolve este tema afirmando que competência não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades apreendidas, mas seria, sim, a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades em situações específicas. O autor cita, ainda, que os conhecimentos, capacidades e aptidões, mobilizados para a construção do que chama de competências, seriam os recursos de competências que podem assim ser classificados:

- a) *conhecimentos*: gerais e teóricos, operacionais e acerca do ambiente;
- b) *habilidades* : operacional, experiencial, relacional cognitivo;
- c) *atitudes*: atributos pessoais e relacionais;
- d) *recursos fisiológicos*: energia, disposição;
- e) *recursos do ambiente*: sistemas de informação, bancos de dados.

Conforme Goddard (1997), uma das maiores contribuições da aplicação do conceito de competências essenciais ou organizacionais é o direcionamento sinérgico do desenvolvimento das competências individuais na organização, em especial as competências gerenciais, no rumo traçado pela definição das competências organizacionais. O autor ressalta, ainda, que, embora existam várias

¹⁰ BOTERF, G. *De la compétence*. Paris: Editions d'Organisation, 1995.

abordagens acerca deste tema, uma classificação consistente e adequada acerca do assunto seria:

- a) *conhecimentos (saber)*: conhecimentos do ambiente, conhecimentos teóricos e conceituais, conhecimentos operacionais;
- b) *habilidade (saber-fazer)*: experiência profissional associada;
- c) *atributos (saber ser/agir)*: atributos profissionais (tácitos) e atributos pessoais.

Percebe-se com os conceitos mencionados, o quão relevante e estratégico pode ser o processo em que se tem as competências individuais alinhadas, conectadas e servindo de base às competências essenciais.

Ruas (2000) cita o ciclo de aprendizagem vivencial de David Kolb como um dos métodos de aprendizagem organizacional voltada ao processo de desenvolvimento das competências individuais. Segundo Ruas (2000), Kolb foi um dos primeiros autores a buscar a integração entre a aprendizagem pela experiência e a aprendizagem pela reflexão, através do ciclo de aprendizagem.

Conforme Fleury (2001), em uma empresa, o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis:

- I) *nível do indivíduo*: o processo de aprendizagem acontece primeiro no indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas e se dá por meio de caminhos diversos;
- II) *nível do grupo*: a aprendizagem pode ser um processo social partilhado pelas pessoas do grupo;
- III) *nível da organização*: quando o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo institucionaliza-se e se expressa em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos.

Sob esse prisma, um fator que passa a ser considerado é o da atuação

estratégica da área de Recursos Humanos, como meio de contribuir no processo de definição das estratégias da empresa e no alinhamento organizacional, adequadamente sustentado pelo desenvolvimento de competências individuais atreladas às competências essenciais necessárias à empresa. É por esse motivo, que o tópico a seguir está relacionado ao processo estratégico de gestão de Recursos Humanos.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Um dos temas muito debatido no universo empresarial moderno tem sido o fator humano como diferencial de competitividade das empresas. Estudar o assunto estratégia empresarial, sem considerar as pessoas como os agentes capazes de elaborar, implementar e desenvolver estas estratégias, levando as organizações ao alcance dos objetivos esperados, constitui-se, no mínimo, numa negação da essência do processo de gestão estratégica. Com essa base, é que muitas empresas têm valorizado e dado a devida importância não apenas para as áreas de Recursos Humanos, mas, sobretudo, ao processo intrínseco de gestão de pessoas.

Friedman et al. (2000) enfatizam que a conexão entre as funções de planejamento estratégico e de pessoal podem e devem estar vinculadas por meio de um processo ao qual chamaram de entendimento. Esse processo vincula programas de capital humano atuais e futuros à estratégia geral dos negócios e à cultura da empresa, sendo que a comunicação e o comprometimento dos envolvidos torna-se um imperativo.

Hipólito (2001) destaca que, nos últimos anos, o aumento da importância da área de RH/Gestão de pessoas nas organizações tem ocorrido na mesma medida em que o ambiente no qual a empresa está inserida vem se tornando mais dinâmico e complexo e isso se deve à emergência de formas de administração mais flexíveis, menos estruturadas, nas quais o papel e a atuação dos profissionais são moldados de acordo com as necessidades emergentes no dia-a-dia profissional.

Friedman et al. (2000) ressaltam, ainda, que, devido à importância

reconhecida pelas pessoas do processo moderno de gestão organizacional é que as áreas de Recursos Humanos têm assumido um papel mais estratégico e decisivo nas empresas. As áreas estratégicas de RH estão muito mais concentradas nos aspectos inerentes ao negócio, buscando pensar, durante boa parte do seu tempo, sobre como melhor agregar valor ao negócio, assumindo uma postura efetiva de liderança e de agente de mudança no cenário atual. Essas mudanças, apenas para citar alguns exemplos, passam por campos de cunho organizacional (modelos estruturais), cultural (alterações na forma de pensar e agir na organização) e de pessoal (captação, capacitação e retenção de pessoas).

Segundo Marras (2000), o processo de gestão estratégica de recursos humanos introduz, em suas políticas, mudanças de paradigma que modificam substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, alavancados pelo desempenho humano e o perfil cultural da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhadas entre os empregados e a empresa, buscando um ambiente participativo comprometido com os objetivos comuns.

Ulrich (2000, p. 35) ressalta a importância do papel estratégico de RH nos dias atuais, estabelecendo uma relação direta entre desafios do mercado e atuação gerencial:

As forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje em dia, e continuarão a enfrentar no futuro, exigem excelência organizacional. Os esforços para alcançar tal excelência – por meio da ênfase no aprendizado, na qualidade, no trabalho em equipe e na reengenharia – são direcionados pelo modo como as empresas conseguem fazer com que as tarefas sejam realizadas e como elas tratam seu pessoal. Essas são questões fundamentais em RH. Resumindo, alcançar excelência organizacional deve ser tarefa de RH.

Fleury e Fleury (2000) ressaltam que a função RH assume um papel relevante na definição das estratégias do negócio quando se definem políticas e práticas mais modernas, adequadas ao processo de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos.

Ao serem analisadas as políticas de gestão de recursos humanos alinhadas com as estratégias da empresa, encontra-se o espaço adequado para a introdução

de um componente importante e estratégico: as competências essenciais. É através dele que a área de Recursos Humanos pode, efetivamente, maximizar o seu potencial de contribuição ao negócio, vindo a agregar um valor diferenciado no sistema de gestão da empresa. Por esse motivo, identifica-se em várias empresas, um processo de gestão de Recursos Humanos focado no desenvolvimento das competências prioritárias do negócio, sustentado por um adequado processo de desenvolvimento de competências individuais.

Segundo Zarifian (2001), a gestão de Recursos Humanos pode estruturar-se entre dois grandes pólos:

- I) o pólo dos princípios gerais de organização e de descoberta dos grandes campos de competência, vinculado à estratégia da empresa, aos desempenhos produtivos, às delegações de responsabilidade e às categorias de situações;
- II) o pólo das pessoas e das competências-ação, vinculado ao sentido do envolvimento individual e coletivo, às motivações, às tomadas efetivas de iniciativa e de responsabilidade, aos projetos que os formalizam e os orientam, às organizações concretas, aos percursos de mobilidade e às ações que os acompanham.

O autor afirma que, de forma simplificada, o papel fundamental da gestão de Recursos Humanos é assegurar convergência e coerência entre esses dois pólos.

Fleury e Fleury (2000) destacam que esta tendência de atuação mais estratégica da área de Recursos Humanos não ocorre somente em empresas de países desenvolvidos, americanas e europeias, mas também em empresas nacionais, conforme um trabalho recente de pesquisa entre profissionais ligados à área de Recursos Humanos e estudos de caso desenvolvidos por Fischer, em 1998. Neste trabalho, confirmou-se a tendência de empresas brasileiras estarem passando por mudanças em suas práticas de gestão de recursos humanos, cujo conceito de competência consiste na base do modelo para o gerenciamento de pessoas. Embora se verifique um movimento de mudança nos modelos de gestão de pessoas em empresas brasileiras, infelizmente não é uma regra, tendo em vista que ainda

encontramos modelos bastante tradicionais de gestão de pessoas.

A área de Recursos Humanos tem assumido um papel ativo no processo de tomada de decisão. A gestão estratégica do negócio é essencial. A participação pró-ativa é marcada pela identificação de suas dimensões competitivas e realização de colaboradores. Assim, segundo Fleury e Fleury (1995, p.215):

Os dirigentes da área de recursos humanos começam a participar mais ativamente do processo de planejamento estratégico da empresa e o próprio planejamento de recursos humanos começou a ser realizado de forma mais integrada e consistente com o planejamento da empresa.

Fischer (2001) define que o novo foco de Recursos Humanos nas organizações, atualmente, está baseado num modelo de gestão de pessoas composto por um conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho. Segundo esse conceito do autor, a empresa não tem como criar, unilateralmente, uma única função ou sistema capaz de orientar o comportamento humano no trabalho, mas pode propor um conjunto de princípios, políticas, processos e procedimentos que contemplem suas expectativas sobre como esse comportamento deve ocorrer.

Green (1999) comenta que o enfoque de competência nas organizações pode reduzir a ambigüidade e fornecer uma direção, permitindo que a organização interligue os seus processos de recursos humanos através das competências.

É possível verificar que a mudança, dentro da gestão de recursos humanos, ocorre, também, no processo de estruturação da organização e redesenho de cargos. Essas perspectivas permitem a descentralização da responsabilidade, o aumento da capacidade decisória das pessoas, a horizontalização da organização e a incessante renovação das competências essenciais da empresa.

Eboli (2001) enfatiza, com relação à área de Recursos Humanos, que é fundamental haver uma atuação estratégica por intermédio de uma gestão por competências que permita o alinhamento de atuação entre competências humanas e empresariais. A autora lembra que, do ponto de vista do indivíduo, é preciso um estágio de maturidade e de autoconhecimento que permita uma conscientização e

internalização do real sentido da aprendizagem e do desenvolvimento contínuos, para que se instalem as competências humanas mais importantes para o sucesso da empresa.

A autora comenta, ainda, que é absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e competências para serem mais competitivas e obterem resultados cada vez melhores em seus negócios. Para que isso ocorra, são necessárias ações integradas em todas as esferas, conforme a Figura 8.

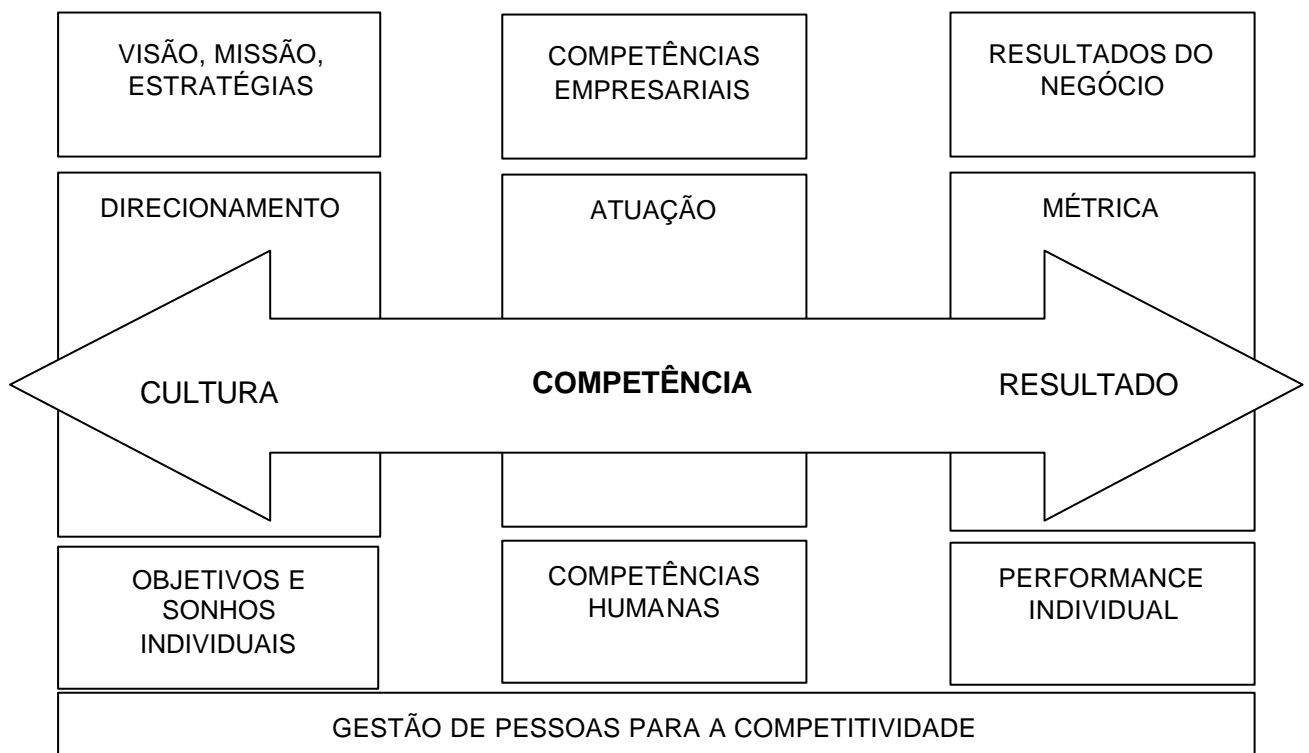


Figura 8: Ações integradas

Fonte: Adaptado de EBOLI (2001, p. 101).

A representação esquemática de Eboli (2001) resume, de forma bastante objetiva, o que se pretende com o desenvolvimento deste trabalho, ou seja, identificar as competências essenciais da Springer, o que possibilitará futuros desdobramentos em termos de ações estratégicas. Partindo-se da missão da organização e dos sonhos das pessoas, transitando-se das competências empresariais às humanas, e chegando-se a determinados padrões de resultados corporativos e individuais. Quando tudo isto apresenta um alinhamento consistente, em que a gestão das pessoas está realmente focada para o resultado do negócio e

a competitividade da empresa, o valor agregado da gestão de pessoas na empresa é algo que pode ser bastante diferenciado.

A Figura 8, apresentada anteriormente, representa, também, o conteúdo explorado nesta revisão bibliográfica. Conforme se pôde estudar, ao longo dos últimos capítulos, o direcionamento e o posicionamento assumido pela empresa através de suas estratégias, a necessidade da identificação das competências da organização para o seu devido aprimoramento, a ênfase das competências individuais como suporte a estas competências da empresa, o foco no desenvolvimento de capacidades dinâmicas para reação a situações de mercado que requerem flexibilidade e agilidade através das competências essenciais, e cujo papel da aprendizagem organizacional pode ser muito importante. Isso tudo, suportado por um sistema que considere o desenvolvimento contínuo das competências individuais, através de uma orientação estratégica do processo de gestão de recursos humanos, contribui para que os resultados esperados para o negócio sejam alcançados. Dessa forma, a abordagem teórica realizada pretendeu enfatizar, com base nos tópicos analisados, os aspectos conceituais principais que suportam e direcionam o presente estudo.

Após ter percorrido o caminho da sustentação teórica, tem-se condições então, de abordar a base metodológica que forneceu os subsídios para a pesquisa realizada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvido na empresa Springer.

A principal característica de um estudo qualitativo é seguir uma tradição compreensiva e interpretativa. O método escolhido parte do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas percepções, crenças, sentimentos e valores, e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado, que não é possível se conhecer de forma imediata, precisando para tal ser desvelado (PATTON, 1986).

Segundo Gil (1999), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Esse tipo de pesquisa é realizado, especialmente, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis a seu respeito.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia escolhida para a realização desta pesquisa, conforme já mencionado, é o estudo de caso, tendo em vista o fato de o pesquisador pertencer à empresa em questão, e o assunto ser alvo atual de análises, discussões e estudos.

Para Yin (2001), o estudo de caso é um dos vários meios de fazer pesquisa em ciência social. Serve como forma de estabelecer um conhecimento profundo sobre o indivíduo, a organização, a sociedade e algum fenômeno político.

Segundo Gil (1999),

[...] o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados.

Yin (2001) ressalta, ainda, três fatores importantes ao se pretender utilizar o estudo de caso como método de pesquisa:

- I) tipo da pergunta de pesquisa;
- II) a extensão do controle que o pesquisador tem sobre os comportamentos dos eventos atuais; e
- III) grau do foco na contemporaneidade em oposição aos eventos históricos.

As características, anteriormente apresentadas, confirmam a utilização do método do estudo de caso como pesquisa, conforme segue:

- a) foram pesquisadas e analisadas variáveis que buscaram definir quais as competências organizacionais essenciais da Springer, através de pesquisa junto a executivos, gestores, alguns colaboradores da área técnica e comercial, representante do acionista e, também, alguns clientes;
- b) o pesquisador, embora executivo da empresa, não tem controle algum sobre o comportamento dos eventos descritos e sobre a percepção dos públicos pesquisados;
- c) a análise e exploração do tema competências organizacionais têm sido alvo de interesse por vários estudiosos contemporâneos, comprovando a novidade que esse assunto representa no atual contexto acadêmico e corporativo.

3.2 AS PROPOSIÇÕES DO ESTUDO

O estudo baseia-se na resolução do problema de pesquisa cuja síntese é “Quais as competências organizacionais essenciais da Springer?”. Assim, constitui o objetivo geral do presente estudo de caso, identificar essas competências organizacionais essenciais.

Partindo do problema de pesquisa e do objetivo geral, procurou-se estabelecer os propósitos do estudo para respondê-los, ou seja, o que foi alvo de investigação. Esses propósitos do estudo estão vinculados aos objetivos específicos da pesquisa, conforme mostra o Quadro 2.

OBJETIVO GERAL: IDENTIFICAR AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS ESSENCIAIS DA SPRINGER			
Objetivos específicos	Forma da coleta de dados	Instrumento de Pesquisa	Público-alvo
Verificar a percepção dos principais executivos, sobre os diferenciais competitivos e oportunidades de melhoria da empresa.	Aplicação de questionário	Questionário-padrão	Diretores e Gerentes corporativos do Brasil, representando o 1º. nível de gestão da empresa
Verificar a percepção dos gerentes de 2ª. linha, sobre o que eles consideram como diferenciais competitivos e oportunidades de melhoria da empresa.	Aplicação de questionário	Questionário-padrão	Gerentes de departamentos e regionais de vendas, representando o 2º. nível de gestão da empresa
Examinar a percepção de alguns públicos internos	Aplicação de questionário, através de reuniões grupais	Questionário-padrão	Engenheiros das áreas de Desenvolvimento de Produtos e de Vendas
Examinar a percepção de alguns clientes sobre os diferenciais competitivos e oportunidades de melhoria	Entrevistas individuais	Roteiro de entrevista baseado no questionário-padrão	Principais clientes de São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Rio Grande do Sul
Examinar a visão e percepção do acionista	Entrevista individual	Roteiro de entrevista baseado no questionário	Presidente da Carrier Corporation para a América Latina

Quadro 2: Proposições do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O processo de coleta de dados para esse estudo foi constituído de um questionário genérico, composto por dezenove questões abertas que abordam cinco dimensões das capacidades organizacionais da Springer, nas seguintes esferas: tecnológica, operacional, comercial, humana e genérica. Dessa forma, buscou-se, junto aos públicos-alvo da pesquisa, captar as suas percepções com relação aos aspectos relevantes da empresa no que tange às suas vantagens competitivas.

As cinco dimensões de capacitação da empresa citada, definidas para serem exploradas na pesquisa, foram formuladas a partir da reflexão deste pesquisador sobre um estudo de Fleury e Fleury (2000), que correlaciona três estratégias empresariais com competências essenciais, conforme demonstra o Quadro 3 a seguir.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS		
	Operações	Produto	Marketing
Excelência operacional	Manufatura classe mundial	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa
Inovação em produto	<i>Scale up</i> e fabricação primária	Inovações radicais	Marketing seletivo para mercados/clientes receptivos à inovação
Orientada para serviços	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Marketing voltado a clientes específicos (customização)

Quadro 3: Tipos de estratégia e formação de competências

Fonte: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001, p. 54.

Cabe ressaltar que foi utilizado este modelo de Fleury e Fleury (2000), como ponto de partida para a formulação das dimensões das capacidades da Springer, pelo fato de que o autor, ao enfatizar os tipos de estratégia empresarial e

correlacioná-las às competências essenciais das empresas, contextualizou uma situação muito próxima da realidade da Springer que tem a excelência operacional como a sua principal estratégia competitiva. Além disso, Fleury e Fleury (2000) estudaram as principais estratégias e a gestão de competências de empresas de diferentes segmentos de mercado, incluindo o eletro-eletrônico, que é o foco da Springer, o que reforça a consistência de se utilizar este estudo dos referidos autores.

A formulação apresentada permitiu, então, que, após um processo de análise, fossem adaptados os conceitos e focos em operações, produtos e marketing para o propósito de estudo da pesquisa na Springer. A essas três dimensões mencionadas foram acrescentadas mais duas: a) humana – visando a avaliar e explorar este campo de capacitação ou não da empresa; b) genérica – buscando identificar elementos singulares de diferenciação da empresa, de forma bastante aberta, deixando o respondente da pesquisa bastante livre para externar a sua percepção. Nesse item, cabe destacar que uma das intenções foi buscar identificar fatores subjetivos e tácitos que são determinantes no processo de gestão da Springer. Com base nisso, então, chegou-se ao modelo de pesquisa, representado no Quadro 4, assim como ao instrumento para coleta de dados que consta no Anexo B.

DIMENSÃO	CATEGORIAS DE ANÁLISE	ELEMENTOS IDENTIFICADORES
Técnica	Capacidade Tecnológica	Pesquisa e desenvolvimento de produtos Inovação tecnológica Velocidade da inovação em produtos e serviços Atendimento das demandas do mercado
Operacional	Capacidade Operacional	Técnicas de gestão da produção Qualidade dos produtos produzidos Distribuição e entrega da produção
Comercial	Capacidade de Atendimento aos Clientes/Mercado	Qualidade do atendimento Suporte técnico Organização comercial
Humana	Capacidade na Gestão de Pessoas e Ambiente Interno	Investimento nas pessoas Senso de equipe Satisfação das pessoas Comprometimento
Genérica	Capacidade Prática ou Tácita	Fator singular de diferenciação Análise SWOT Motivos para superação da crise de energia Por que trabalhar com/para a SC

Quadro 4: Modelo de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 FORMA DA COLETA DE DADOS

Conforme exposto na Figura 8, a proposição do estudo, o procedimento metodológico desenvolvido para a coleta dos dados foi o seguinte:

- a) *aplicação de questionário junto aos principais executivos*: através desse passo, pretendeu-se captar a percepção deste grupo sobre os aspectos relevantes da empresa no que tange às competências da Springer. Foi uma rica oportunidade de auto-avaliação sobre a capacidade de a empresa gerar um valor diferenciado aos clientes, acionistas e públicos internos. O questionário, segundo Roesch (1999), não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. Segundo a autora, este é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa e, para tanto, requer esforço de planejamento prévio, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares. Cabe ressaltar, inclusive, que o formulário sofreu melhorias na sua concepção inicial, graças a um piloto que foi realizado com alguns gerentes.
- b) *aplicação de questionário junto aos gerentes de segunda linha da empresa*: essa etapa seguiu o mesmo caminho que a aplicação do questionário realizada para os executivos.
- c) *pesquisa junto ao grupo de técnicos*: Além do grupo de gestores da companhia, buscou-se captar, também, a percepção de alguns públicos internos, como forma de ter-se uma visão diversificada e compartilhada da organização. Sobre isso inclusive, Hamel e Prahalad (1995, p.262) comentam:

Freqüentemente, recomendamos que várias equipes trabalhem na definição das competências essenciais. Cada equipe deve contar com funcionários de várias áreas da empresa – em termos de função, divisão, geografia e hierarquia. A busca da diversidade de visões garante o surgimento da melhor definição possível.

Para essa etapa, seguiu-se o roteiro constante no questionário-padrão, realizando-se reuniões grupais com os participantes. Participaram dois grupos de colaboradores da área de Engenharia de Desenvolvimento de Produtos e um grupo de Engenheiros da Área Comercial.

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

Essa etapa da pesquisa foi de primordial importância, pois houve a oportunidade de coletar as percepções dos clientes sobre as vantagens competitivas da empresa e a capacidade de geração de valor a eles, inclusive numa análise comparativa com outros concorrentes. Os clientes foram selecionados com base na sua representatividade regional, incluindo-se alguns distribuidores varejistas especializados e rede de instaladores credenciados. Foram considerados fatores como volume de vendas histórico, potencial do cliente e o tempo de relação existente com a Springer para a definição do grupo pesquisado. Dessa forma, participaram, então, os dez clientes principais do Brasil, e que estão distribuídos pelas regiões de São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Rio Grande do Sul.

e) *entrevista individual com o presidente da carrier corporation - américa latina*: essa etapa da pesquisa teve a intenção de analisar a percepção do presidente regional da corporação, representando o acionista majoritário da Springer. Nesse sentido, buscou-se avaliar, sob um ângulo ainda mais estratégico, a visão e percepção do alto comando da empresa sobre as competências organizacionais essenciais percebidas pela corporação na operação brasileira.

Depois de concluída essa última etapa citada, foi obtido um arsenal de

informações para o encaminhamento final dessa pesquisa, com vistas ao alcance dos objetivos estabelecidos inicialmente. Esse conjunto de informações, coletados a partir de diversas percepções individuais, está descrito de forma sintética no capítulo a seguir.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a realização da coleta de dados, através dos passos anteriormente citados, foi realizada uma análise detalhada de cada grupo de informações, cujo extrato principal está especificado no transcorrer deste capítulo. Será apresentada, a seguir, uma análise-resumo dos principais dados extraídos sobre as percepções referentes às diferentes categorias de análise.

4.1 ANÁLISE DO GRUPO DE PRINCIPAIS EXECUTIVOS – PRIMEIRA LINHA

Nesta etapa da pesquisa, participaram nove executivos de primeira linha da Springer, de um total de onze. As opiniões foram de grande valor por ter sido o ponto de partida de análise sobre as capacidades da empresa, bem como para perceber-se a visão crítica desses executivos em relação a diversos tópicos estratégicos que, em função das metas de curto prazo, muitas vezes, não são analisados ou priorizados.

4.1.1 Capacidade tecnológica

A percepção deste grupo de executivos sobre a capacidade da empresa no campo da pesquisa e desenvolvimento de produtos, em geral, foi de que ela possui uma boa capacidade para desenvolver projetos de produtos que são considerados de “ponta” e “maduros”, porém, com um processo de inovação aquém do que seria o ideal. Segundo a maioria dos executivos, a empresa aproveita pouco a sua

capacidade de inovação, ao reduzir investimentos nesta área de tecnologia e não possuir um processo sistemático de estimular e desenvolver a inovação tecnológica voltada para novos produtos. Foi citado, inclusive, o exemplo da linha de centrais de ar condicionado, como uma grande oportunidade para se aperfeiçoar e se desenvolver mais em termos de tecnologia. Apesar da oportunidade de melhoria salientada, existe um reconhecimento, por parte da maioria dos participantes, de que, em relação aos concorrentes, a empresa encontra-se num patamar superior. No que se refere à velocidade para desenvolvimento e lançamento de produtos, houve uma dualidade de opiniões entre a empresa ter uma velocidade boa e adequada às necessidades do mercado, e um nível de baixa velocidade em relação às expectativas gerais. No entanto, a maioria dos executivos considera que a velocidade com que a empresa trabalha os seus projetos de desenvolvimento de produtos é insatisfatória em relação a um padrão considerado por eles como ideal.

Em relação ao nível de atendimento das demandas dos clientes e do mercado, existe um reconhecimento geral de que a empresa tem tido um resultado satisfatório neste item, fazendo com que sejam oferecidos ao mercado produtos condizentes com a realidade e a necessidade dos clientes. Todavia, apesar deste ponto positivo citado, foram mencionadas algumas oportunidades de melhorias, como, por exemplo, a necessidade de uma maior formatação do processo que identifica as reais necessidades do mercado e dos clientes.

Segundo o comentário de um executivo: “[...] achamos sempre que o cliente vai gostar daquilo que fazemos, mesmo sem ter consultado previamente o mercado ou coletadas informações de forma mais sistemática”. Segundo outro executivo: “ainda não somos uma empresa completamente voltada para o mercado e o cliente”.

4.1.2 Capacidade operacional

A percepção quanto aos processos de gestão produtiva, por parte de 90% dos pesquisados, foi de que a capacidade da empresa neste quesito é de nível excelente, destacando-se processos que são considerados modelos, havendo um

forte senso de melhoria contínua e de comprometimento das pessoas para aprimorar cada vez mais as partes que compõem esta cadeia produtiva. Como oportunidades de melhorias, neste item, foram citadas a simplificação e automação dos processos fabris.

Com relação à capacidade em gerar produtos com qualidade, cerca de 80% dos executivos consideraram muito boa esta capacidade da empresa. Alguns executivos citaram o fato de ter havido problemas com o lançamento de certos produtos, bem como a lentidão para correção de determinados problemas.

Quanto à logística de distribuição e entrega da produção, em geral, os comentários foram de que a empresa possui um grande campo de oportunidades nesta área. Apesar de ter sido citado que, em comparação com outras empresas, a Springer encontra-se num bom nível, foi identificado que existem oportunidades para aperfeiçoar a ajustar melhor os processos internos, visando a melhores resultados, tais como os ligados ao planejamento industrial e de vendas, à formatação e padronização de procedimentos de entrega, dentre outros.

4.1.3 Capacidade no atendimento aos clientes

Segundo este público pesquisado, a capacidade da empresa, quanto aos serviços e tratamento dispensado aos clientes, apresenta um nível razoável, tendo em vista as várias oportunidades de melhorias existentes, como: um constante monitoramento das necessidades dos clientes e a criação de processos que garantam uma relação repetida e duradoura em termos de serviços para os clientes. Um executivo comentou: “[...] estamos num patamar superior aos concorrentes, entretanto, somos reativos e não pró-ativos em relação aos problemas que aparecem”; outro enfatizou: “[...] a empresa é muito voltada para si, porém o *call center* foi um passo importante”.

O suporte técnico oferecido pela empresa, em geral, foi classificado como sendo de nível razoável, tendo sido destacada como positiva a atuação da área de Pós-venda. Segundo os pesquisados, existem várias oportunidades de melhorias

como uma maior pró-atividade junto aos clientes, melhorar o tempo de resposta às demandas existentes e buscar inovações quanto ao suporte técnico em geral.

A organização comercial da Springer, segundo 67% dos executivos pesquisados, apresenta um excesso de segmentação em relação aos canais comerciais em que a empresa atua. Conforme muitos deles, a estrutura tem-se mostrado confusa, não sendo muito lógica e provocando uma falta de sinergia entre as divisões de negócios, uma vez que existe um certo desalinhamento e confronto entre os segmentos. Alguns consideram que é bastante difícil para os clientes entenderem a segmentação existente na empresa, uma vez que, em determinadas situações, muitos deles precisam falar com mais de uma pessoa da Springer para realizarem determinadas negociações comerciais.

4.1.4 Capacidade quanto à gestão de pessoas e ambiente interno

Neste quesito, com relação ao investimento no potencial dos seus profissionais, 100% dos executivos manifestaram-se dizendo que a empresa apresenta um nível muito bom, tendo sido citado o programa de educação como um balizador de classe mundial e os investimentos em capacitação profissional como pontos de destaque. A empresa valoriza bastante as “pratas da casa”, gerando um nível de aproveitamento interno dos profissionais bastante positivo, o que se torna um investimento claro no potencial do seu pessoal. Algumas oportunidades de melhorias, mencionadas por dois executivos, foram um melhor plano de carreira geral e oportunidades de reconhecimento dos potenciais, na hora certa.

Quanto à questão do espírito de equipe e geração de um ambiente interno satisfatório ao público interno, na opinião de 67% da amostra pesquisada, é extremamente positiva. Segundo vários executivos, a empresa possui, nesse item, um dos seus diferenciais competitivos, uma vez que busca disseminar estes aspectos em sua cultura organizacional, gerando condições adequadas ao seu pessoal para desenvolverem e promoverem clima adequado. Apesar da menção positiva a este fator, foi considerado, também, que a empresa apresenta, por vezes,

um nível de departamentalização bastante intenso, o que pode e deve ser melhorado, segundo a maioria dos executivos pesquisados.

O comprometimento das pessoas com os objetivos da companhia foi destacado como um dos diferenciais existentes na Springer por 80% dos executivos. Segundo eles, a empresa tem um nível destacado neste item, apresentando, muitas vezes, um grau acima do que se considera como normal. O executivo da área industrial, que é um expatriado argentino com vasta experiência na operação da Carrier naquele país, comentou o seguinte: “[...] a Springer é surpreendente nisto, não tem comparativo” (Informação oral). Entretanto, alguns comentaram que a empresa tem como oportunidade de melhoria um maior alinhamento entre os objetivos individuais e departamentais com os gerais da organização, para maximizar o potencial de comprometimento das pessoas.

4.1.5 Capacidades genéricas

O aspecto humano foi o fator enfatizado por 100% deste nível de lideranças, como sendo algo exclusivo e singular da empresa, destacando-se os seguintes pontos:

- a) identificação das pessoas com o negócio;
- b) conhecimento intrínseco das pessoas, sendo amplo e essencial para o sucesso da empresa;
- c) familiaridade existente entre as pessoas, gerando um ambiente positivo e oportunidades de aprendizado individuais e coletivas;
- d) adaptabilidade das pessoas a novas circunstâncias, como foi a crise energética enfrentada no ano de 2001;
- e) qualificação dos profissionais da empresa;
- f) abertura de comunicação aos funcionários nos diferentes níveis hierárquicos;
- g) comprometimento das pessoas, com esforços, às vezes, acima do normal, tendo como foco o resultado financeiro;

- h) espírito de união e trabalho em equipe, respeito, educação, confiança, ética pessoal e reconhecimento;
- i) postura ética da empresa;
- j) oportunidades de crescimento profissional e pessoal;
- k) aprendizado constante, pois a Springer é uma verdadeira escola.

Além de todos os itens destacados anteriormente, foi também mencionado que é devido a esses fatores que, constantemente, os concorrentes estão sempre tentando “levar” os profissionais da Springer.

Com relação ainda às capacidades genéricas, no quesito tecnológico, foi ressaltada a gama única de produtos existentes, com alto nível de tecnologia, em uma empresa que é pioneira no seu segmento de atuação. Quanto ao fator comercial, o destaque ficou com o relacionamento existente com os agentes de distribuição e a tradição da marca.

4.1.6 Principais ameaças

Os principais fatores de ameaças citados foram: o foco de curto prazo da empresa, o que pode prejudicar uma atuação mais ampla de médio e longo prazo; a entrada de novos concorrentes, atuando em Manaus, para desfrutar de benefícios fiscais; perda de talentos para a concorrência; preço de produtos oriundos da China e falta de maior foco no cliente.

4.2 ANÁLISE DO GRUPO DE GERENTES DE SEGUNDA LINHA

Participaram, deste grupo da pesquisa, onze gerentes de segunda linha hierárquica, de um total de vinte, cujas opiniões serviram para que fossem avaliadas as percepções deste grupo de gestores, bem como verificar o alinhamento existente

com as demais percepções dos outros públicos da pesquisa.

4.2.1 Capacidade tecnológica

A percepção da maioria dos gerentes pesquisados foi de que a empresa, no campo da pesquisa e desenvolvimento, possui um baixo grau de inovação tecnológica, tendo sido observado que tem reduzido investimentos nessa área, havendo a necessidade de uma maior dedicação de recursos, para que se atinja um nível superior neste quesito. Foi destacado que a empresa tem sido muito reativa no desenvolvimento de determinados tipos de produtos, gerando certas dificuldades de mercado devido a essa espécie de atraso. Foram citadas algumas oportunidades estratégicas, em termos de inovação tecnológica, como, por exemplo, a necessidade de inovação no campo da eletrônica, envolvendo micro-processadores, visto que avanços consistentes têm ocorrido nessa área e que a empresa não pode ficar ultrapassada ou ser reativa a um importante item de competitividade para determinados equipamentos. Outro aspecto mencionado quanto à inovação, foi a oportunidade de uma maior integração com centros de desenvolvimento tecnológicos de grandes universidades, buscando-se gerar mais e melhores inovações para os atributos que compõem os equipamentos condicionadores de ar em geral ou modelos específicos. Além disso, foi citado que, em algumas circunstâncias, a companhia tem perdido muito tempo e dinheiro, repetindo erros de forma cíclica no desenvolvimento de determinados tipos de produtos, fato observado, principalmente, em função da perda de conhecimento devido à saída de pessoas da empresa ou transferência de profissionais para outras áreas da organização. De alguma forma, o ciclo de aprendizagem, no ponto específico citado, não está sendo aproveitado da melhor maneira, fazendo com que alguns padrões de processos e comportamentos se percam, trazendo prejuízos de ordem financeira e de tempo à organização.

Apesar dessas constatações em termos de oportunidades a serem desenvolvidas, foram citados vários aspectos positivos relevantes no cenário tecnológico como o fato de ser uma empresa global, em que há uma integração

entre as Engenharias de Produtos de diversos países, trazendo grandes contribuições ao processo de maturação e desenvolvimento de projetos de produtos no Brasil. Outro aspecto positivo comentado foi com relação à velocidade de desenvolvimento de projetos de produtos que, segundo a maioria dos gerentes, é alta, sendo considerada como *benchmarking*, principalmente quando comparada a outras empresas do mesmo segmento de mercado.

Em relação ao atendimento das demandas dos clientes quanto à questão tecnológica, houve vários comentários de que a empresa ouve pouco o mercado, necessitando aprofundar mais essa aproximação com os clientes já existentes e com os clientes potenciais, além da oportunidade de desenvolver e explorar mais o foco na geração de serviços diferenciados ao mercado.

4.2.2 Capacidade operacional

A percepção desse público, com relação aos processos de gestão da produção, foi de que a empresa tem um foco grande na melhoria contínua da sua produtividade, estando os processos de fábrica num nível muito bom. Entretanto, de acordo com alguns depoimentos, existem problemas, em nível de planejamento e de sistemas, a serem trabalhados e melhorados.

Um comentário relevante com relação a esse quesito, foi que, sob o ponto de vista interno, é considerado que a produção geral da empresa está sempre enfrentando problemas referentes a atrasos na entrega dos pedidos, porém, quando é feita uma comparação com o mercado e os concorrentes em geral, identifica-se um nível bastante bom e positivo por parte da Springer Carrier. Isso mostra, naturalmente, um alto nível de “exigência” e busca pela melhoria contínua, traduzindo-se em um diferencial competitivo perante a concorrência.

Em relação à qualidade dos produtos produzidos, a percepção foi de que em alguns segmentos, a empresa pode-se considerar, inclusive, como *benchmarking* de mercado, precisando, por outro lado, evoluir em determinados processos e linhas de produtos, tendo em vista que os concorrentes estão cada vez mais fortes nessa área

e os clientes muito mais exigentes do que no passado. Mais do que nunca, a qualidade precisa ser entendida por todos, como um fator básico de competição e não como um diferencial, pois a concorrência torna-se, a cada dia, mais acirrada nesse campo e produzir produtos com qualidade, num segmento de alta tecnologia como o de condicionadores de ar, é uma condição de competitividade para quem quer manter-se como líder de mercado.

No item referente à logística e distribuição dos produtos, a ênfase dada foi de que, em geral, a empresa apresenta um nível razoável nesse quesito, havendo, naturalmente, várias oportunidades de melhorias quanto aos processos internos.

4.2.3 Capacidade no atendimento aos clientes

Segundo esse público pesquisado, no que tange a serviços e tratamento aos clientes, existe uma grande oportunidade de melhoria, principalmente quanto ao atendimento prestado. A necessidade, por exemplo, do departamento de *call center* possuir uma estrutura mais sólida, tecnicamente, tendo em vista a natureza do produto elaborado pela empresa, com alto valor agregado, em termos de tecnologia, foi um dos exemplos citados. Além disso, outra constatação foi de que o bom tratamento dispensado aos clientes deveria ser algo que permeasse por toda a organização, não sendo uma prática apenas de alguns departamentos. Essa seria, inclusive, uma boa oportunidade de melhoria na empresa, associada à necessidade de desenvolver um “senso” voltado ao encantamento dos clientes.

O item referente ao suporte técnico oferecido pela Springer teve a seguinte análise:

- a) tem sido dada pouca importância aos serviços diferenciados de alta tecnologia que a empresa pode oferecer, como é o caso do segmento de controles micro-processados para o monitoramento de temperatura e demais indicadores presentes em “edifícios inteligentes”;

- b) existe a necessidade de um maior investimento em pós-venda e suporte técnico de produtos, como fatores diferenciadores em relação à concorrência em geral, citando-se como exemplo a necessidade de uma maior agilidade às demandas de suporte técnico;
- c) deveria haver um maior foco na venda de serviços aos clientes, como forma de se agregar maiores margens aos produtos comercializados e diferenciando ainda mais a atuação da empresa nesse segmento de mercado;
- d) o suporte técnico para produtos residenciais possui um bom número de atendentes no território nacional, porém com uma qualificação que requer melhorias e, em relação aos produtos comerciais, ou seja, equipamentos de médio e grande porte, ocorre o contrário.

O último item da análise desse referido grupo foi quanto à organização comercial da empresa que, segundo alguns gerentes, apresenta uma sobreposição em termos de linhas de produtos e marcas, fazendo com que haja venda do mesmo tipo de produto por vários canais de distribuição e no mesmo território. Os demais gestores comentaram que a organização comercial presente, embora seja complexa e difícil até de ser entendida pelo mercado e os clientes em geral, é algo diferente e interessante, sendo bastante adequada ao momento do mercado e da empresa, tendo em vista os diversos concorrentes existentes nas mais diferentes linhas de produtos.

4.2.4 Capacidade quanto à gestão de pessoas e ambiente interno

Segundo a opinião desse grupo gerencial, a empresa tem um de seus diferenciais competitivos em relação ao mercado, tanto que foi reconhecida nos anos 2000 e 2001, com uma das “100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil” e

possui forte base de lideranças formada internamente. Entretanto, mesmo com esse diferencial em relação ao investimento no potencial humano de seus funcionários, a empresa enfrenta algumas dificuldades para retenção de talentos em algumas áreas-chave como, por exemplo, na Engenharia de Desenvolvimento de Produtos. Além disso, a empresa necessita ainda maiores investimentos no entendimento das questões psicossociais internas e no desenvolvimento de suas lideranças em todos os níveis da organização.

Em relação às questões de ambiente interno e espírito de equipe, o grupo ressaltou que a empresa tem apresentado um foco muito departamental, necessitando-se melhorar a comunicação geral das estratégias globais da empresa. Mesmo com as ressalvas anteriores, a maioria dos gestores pesquisados afirmou que a empresa tem um diferencial e um dom especial com relação ao ambiente interno para o desenvolvimento de seus profissionais, assim como em relação ao trabalho em equipe.

O comprometimento das pessoas quanto aos objetivos da empresa foi um dos pontos destacados, principalmente quando as metas estabelecidas são claras, para que todos busquem alcançá-las.

4.2.5 Capacidades genéricas

O fator humano foi o ponto mais marcante e destacado por esse grupo de lideranças quanto às capacidades genéricas da empresa. Eis a seguir, uma relação de atributos citados com relação a essa competência da Springer:

- a) crença nos propósitos e valores da empresa, em função da importância dada aos funcionários, clientes, acionistas e comunidade em geral;
- b) empresa de espírito jovem, tendo uma grande energia potencial interna e um forte entusiasmo entre os colaboradores;
- c) espírito de equipe;
- d) confiança mútua;

- e) desenvolvimento constante de sua força de trabalho;
- f) capacidade de renovação;
- g) forte capacidade de reação a situações adversas;
- h) fortes valores éticos;
- i) valorização das pessoas através do investimento realizado nelas, oportunidades geradas e crescimentos profissionais comprovados;
- j) prazer gerado no trabalho com as pessoas da empresa.

Além destes, foram citados, também, como fatores singulares de diferenciação o nível de avanço tecnológico e a linha completa de produtos da empresa.

4.2.6 Principais ameaças

O primeiro aspecto mencionado como uma das ameaças à competitividade da empresa foi a pressão por redução de preços no mercado, em função do forte ataque da concorrência. O segundo ponto foi quanto à perda de profissionais para a concorrência, o que expõe e prejudica alguns planos estratégicos e táticos da companhia.

4.3 ANÁLISE DO GRUPO INTERNO DE TÉCNICOS

Nesse grupo de pesquisados, participaram quinze engenheiros das áreas de Engenharia de Produtos e de Vendas, tendo como propósito verificar a percepção de um público de alto nível de formação e senso crítico, que tem participação decisiva no desenvolvimento de novos produtos, bem como no relacionamento e interação com os clientes.

4.3.1 Capacidade tecnológica

A percepção geral do pessoal quanto a essa categoria foi de que a empresa tem sido conservadora quanto ao quesito pesquisa e desenvolvimento de novos produtos no Brasil, uma vez que o investimento, segundo eles, tem sido baixo e a capacidade e condições gerais da Engenharia de Produtos é poder render e fazer muito mais. As possibilidades de intercâmbio de conhecimentos e experiências com outras operações da Carrier pelo mundo, são consideradas como fatores relevantes e de alto valor agregado para a empresa.

Quanto ao item inovação, a opinião dos pesquisados é que a empresa tem sido muito reativa em seus processos de criação, faltando um foco maior para o desenvolvimento dessa competência. Segundo esse público, a empresa tem apresentado um baixo nível em termos de inovação, com uma velocidade grande nos processos de desenvolvimento e lançamento de algumas linhas de produtos, o que pode não ser muito positivo pois, às vezes, alguns produtos são lançados de forma precipitada no mercado, não tendo a devida testagem e maturação necessárias. Para os equipamentos de alta capacidade, ou seja, produtos de condicionamento de ar da linha de centrais, necessitaria de uma maior velocidade nas inovações. Outro aspecto relevante registrado foi que, devido a esse baixo nível de inovação, os concorrentes têm desenvolvido produtos com nível similar de

tecnologia, o que deve, com o tempo, ter uma influência sobre os preços e as margens praticadas pela Springer no seu mercado de atuação.

Em relação ao item que aborda o atendimento às necessidades dos clientes e do mercado quanto à parte tecnológica, a percepção foi de que o atendimento tem sido satisfatório, alcançando um resultado próximo a 70% do que o mercado necessita de fato. A empresa estaria necessitando um maior foco em pesquisas de mercado, para que houvesse um maior conhecimento das necessidades dos clientes e de expectativas e tendências quanto à evolução de cada segmento do mercado.

4.3.2 Capacidade operacional

A percepção desse público com relação à capacidade operacional reconhece, antes de tudo, que a empresa possui um grande potencial de geração de produtividade através dos seus processos internos. Nesse sentido, foi destacado que a empresa se diferencia por ter uma produção bastante flexível, com uma boa velocidade para o atendimento das demandas do mercado.

Entretanto, ao ser analisada a questão da produção de produtos de acordo com padrões de alta qualidade, alguns aspectos relevantes foram comentados tais como:

- a) a qualidade dos produtos já foi melhor e mais reconhecida pelo mercado, constituindo-se numa grande oportunidade para a empresa a retomada desse patamar já alcançado num passado recente;
- b) segundo a opinião de alguns colaboradores, a qualidade necessita “constar ainda mais no sangue das pessoas”, visando a que, dessa forma, falhas cometidas na elaboração e implementação de determinados projetos de desenvolvimento de produtos sirvam de aprendizado, para que novos problemas não se repitam. Além disso, em alguns projetos específicos existiria a necessidade de um maior tempo de teste e simulações de condições externas para os equipamentos de ar condicionado nas

diferentes capacidades, com vistas a uma melhoria nessa qualidade enfatizada.

No que se refere à logística e distribuição dos produtos, o grupo destacou diversos pontos de oportunidades de melhorias, sendo que considera razoável o resultado dos processos atuais. Foram destacadas oportunidades como uma maior agilidade e acuracidade quanto à entrega de alguns produtos e componentes importantes.

4.3.3 Capacidade no atendimento aos clientes

Segundo esse público pesquisado, existe um reconhecimento de que o atendimento dispensado aos clientes é de ótimo nível, principalmente no que tange ao atendimento prestado por quem está na linha de frente do mercado, ou seja, funcionários da área comercial que estão próximos aos clientes. O atendimento prestado por outros departamentos, no entanto, merece uma atenção especial, principalmente quanto ao comprometimento com relação à causa dos clientes e à falta de conhecimento técnico de algumas pessoas na área de *call center*, cujo contato é direto e de alta visibilidade perante o mercado.

Quanto ao suporte técnico oferecido aos clientes, esse grupo declarou que existem vários problemas quanto à estrutura e configuração da Rede Autorizada Springer (RAS), principalmente no que tange à capacitação e qualificação dos mecânicos e técnicos das oficinas autorizadas, bem como quanto à qualificação dos instaladores credenciados das linhas de condicionadores de ar central.

No que se refere à organização comercial da empresa, com resultado direto no atendimento e suporte às necessidades dos clientes, obteve-se um resultado bastante interessante. As pessoas ligadas à área interna de operações, ou seja, Engenharia de Desenvolvimento de Produtos, avaliaram que o formato da organização comercial da Springer é bem especializado, sendo adequado ao

modelo de mercado em que a empresa atua, estando, por isso, a gerar grandes resultados. Já o pessoal ligado à área comercial, que está naturalmente mais próximo do mercado e dos clientes, avaliou, com grande ênfase e intensidade, que o desenho comercial ora vigente se mostra muito segmentado e confuso para o entendimento dos clientes e, conseqüentemente, inadequado às expectativas de atendimento e suporte da maioria dos mesmos.

4.3.4 Capacidade quanto à gestão de pessoas e ambiente interno

Segundo a opinião do referido grupo, a empresa tem uma forte cultura focada no investimento em seus valores humanos, embora a rotatividade observada, recentemente, na Engenharia de Produtos e o aspecto crítico da retenção de talentos, também nessa área, sejam alguns dos pontos a serem observados pela empresa e algo prioritário a ser trabalhado. A perda de pessoas para o mercado, numa área estratégica como essa, coloca em risco e expõe a empresa quanto ao conhecimento e à aprendizagem desperdiçadas. Esse quadro requer, naturalmente, uma atenção especial. A questão de um plano de carreira mais adequado ao momento atual da empresa com um foco arrojado ao pessoal da área de tecnologia foi outro ponto ressaltado na presente pesquisa.

Outro aspecto comentado com relevância por esse público, foi quanto ao fato de as pessoas apresentarem uma forte visão e ação departamental, necessitando, por parte do grupo de gestores, de uma ênfase coletiva maior e um reconhecimento mais amplo por parte do time gerencial.

Quanto ao comprometimento observado pelas pessoas em geral da empresa, a opinião foi de que este é um ponto de destaque da organização, havendo, como oportunidades, uma maior clareza nos objetivos estabelecidos para as equipes e um alinhamento coletivo entre os objetivos estabelecidos nas diferentes áreas ou departamentos, em sintonia com os objetivos e estratégias globais da Springer.

4.3.5 Capacidades genéricas

O fator humano foi o ponto mais marcante nesse quesito. Dessa forma, foram destacados como aspectos essenciais e diferenciados da empresa a valorização existente ao ser humano na organização e a grande capacidade que as pessoas possuem de se adaptarem a situações de mudanças e, mais do que isso, elevado comprometimento em buscar alternativas e soluções para a superação de um quadro adverso de obstáculos, como foi o exemplo da crise de energia enfrentada em 2001. Além disso, houve vários depoimentos de cunho individual quanto à satisfação pessoal pelo trabalho que é realizado e ao sentimento de desafio pessoal contínuo existente.

Outro fator mencionado, quanto às capacidades genéricas da empresa, foi com relação ao reconhecimento de que a Springer e a Carrier Corporation são empresas de alta tecnologia agregada e que, apesar das oportunidades de melhorias existentes nos campos de pesquisa e desenvolvimento de produtos, inovação e atendimento das demandas de mercado, a empresa possui uma imagem consolidada de seu potencial nesta área.

4.3.6 Principais ameaças

Um aspecto mencionado como principal fator de ameaças à competitividade da empresa foi a entrada forte no mercado do concorrente coreano LG que, devido ao seu poderio tecnológico e grande penetração existente no mercado em função da sua gama de produtos, requer uma atenção concentrada e especial.

Foi destacado, também, como fator principal de ameaças para a Springer, o fato já existente e o risco constante de perda de profissionais para alguns dos principais concorrentes, assim como o foco de extremo curto prazo imposto pelo acionista majoritário americano.

4.4 ANÁLISE DO GRUPO DE CLIENTES

No grupo escolhido para ser pesquisado, participaram dez grandes clientes que são formadores de opinião no mercado, tendo em vista que os mesmos já trabalham, há bastante tempo, no mercado de condicionadores de ar, e estão posicionados entre os maiores do Brasil na sua especificidade de mercado. Cabe ressaltar que essa especificidade de mercado refere-se ao canal de distribuição pois, conforme citado anteriormente, a Springer atua no segmento de varejo, no segmento de revendedores especializados, no canal de instaladores de equipamentos de alta capacidade e na área de assistência técnica e serviços. No caso específico dos clientes entrevistados, a amostragem concentra-se sobre os canais de revendedores especializados e instaladores de equipamentos de alta capacidade de refrigeração, pois é neste segmento que se consegue extrair percepções mais abrangentes e estratégicas, não ficando o *feed-back* concentrado apenas na questão preço e custo, que se constitui uma variável muito destacada nos demais segmentos, principalmente no canal varejo.

O Quadro 5 demonstra um resumo do perfil dos clientes entrevistados.

Clientes	Localidade	Tempo de relacionamento	Volume de negócios/ano	Ênfase de mercado
Ambient Air	RIO/RJ	25 anos	R\$17MM/ano	WRAC/Splits
Air System	POA/RS	7 anos	R\$2MM/ano	WRAC/Splits
Ar Clima	REC/PE	19 anos	R\$1,5MM/ano	WRAC/Splits/Chillers
Arcoplan	SAO/SP	15 anos	R\$1,0MM/ano	Splits/Chillers
BHP	SAO/SP	10 anos	R\$5MM/ano	WRAC/Splits/Chillers
Climapress	SAO/SP	20 anos	R\$4MM/ano	Chillers
Heating & Cooling	SAO/SP	18 anos	R\$5MM/ano	Chillers
MPM	SAO/SP	17 anos	R\$2MM/ano	WRAC/Splits
Rearsul	POA/RS	19 anos	R\$6MM/ano	WRAC/Splits/Chillers
STF – Pólo Ar	SAO/SP	30 anos	R\$30MM/ano	WRAC/Splits

Quadro 5: Perfil dos clientes entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Eis a seguir, os principais pontos destacados pelos clientes e que são vitais ao objeto de estudo deste trabalho, já que, através da percepção deste público, consegue-se avaliar melhor algumas das competências que a empresa dispõe de forma diferenciada em relação à concorrência.

4.4.1 Capacidade tecnológica

A avaliação geral dos clientes quanto a este item foi de que a Springer possui, como grande trunfo e diferencial tecnológico, a capacidade de gerar e oferecer ao mercado a mais completa linha em termos de produtos, sistemas e controles (automação) de equipamentos condicionadores de ar. Esse fato foi amplamente reconhecido por todos os entrevistados, tendo sido destacado que as empresas concorrentes, por oferecerem linhas parciais de produtos condicionadores de ar, levam desvantagem na competição com a Springer por este diferencial mencionado. Apesar deste relevante ponto, algumas oportunidades de melhorias foram mencionadas como o fato de, segundo alguns clientes, haver um processo de inovação moderado e lento, sendo a empresa reativa em algumas linhas de produtos em relação à concorrência. Também foi destacado que, em alguns casos, a empresa tem sido lenta para fazer chegar ao mercado e aos clientes informações gerais sobre novos desenvolvimentos ou lançamentos de produtos.

Além disso, quanto ao fator tecnologia e inovação, foi ressaltado, também, que a empresa tem sido muito “fechada”, tendo como oportunidade estar mais próxima de seus clientes, através de um processo sistemático de pesquisa com coleta de dados e informações, para que sejam ainda mais aprimoradas as tecnologias que geram produtos e serviços ao mercado.

Em relação ao atendimento das demandas do mercado, o entendimento geral é de que tem sido satisfatório, necessitando haver, entretanto, uma maior resposta aos clientes de necessidades levantadas através de alguns diagnósticos realizados.

4.4.2 Capacidade operacional

A percepção dos clientes foi de que a capacidade operacional, em termos de produção, apresenta um nível excelente, sendo um dos grandes diferenciais da Springer. Foram destacados aspectos importantes como o bom nível de flexibilidade de fabricação dos produtos e uma evolução significativa percebida nos processos de manufatura ao longo dos últimos anos.

Em relação à qualidade dos produtos manufaturados, existe uma percepção geral de que poderia ser melhor em algumas linhas de produtos, principalmente porque, segundo eles, necessita haver um maior investimento financeiro e de tempo na fase de testagem de alguns produtos. Por vezes, existe uma certa instabilidade na qualidade de alguns equipamentos, apresentando bons e maus resultados de forma variável. Entretanto, a maioria dos entrevistados destacou que a qualidade dos produtos é satisfatória, sendo percebida uma nítida melhora em relação ao passado e que os eventuais problemas, quando surgem, são corrigidos.

Com respeito à logística e distribuição dos produtos, os comentários, em geral, foram de que a empresa precisa melhorar neste ponto, principalmente no que tange ao atendimento dos prazos de entrega e, também, porque a empresa já teve um processo melhor para o atendimento de suas demandas no passado recente.

4.4.3 Capacidade no atendimento aos clientes

Em geral, existe um excelente nível de satisfação dos clientes entrevistados com relação ao atendimento recebido da Springer. Segundo enfatizado em várias oportunidades, durante as entrevistas, o nível de interação interpessoal existente entre os profissionais da área comercial da Springer e os dos clientes é algo notável. Todos, sem exceção, destacaram este como um dos pontos de grande virtude da empresa. Foi ressaltado, ainda, que este atendimento plenamente satisfatório, ocorre muito mais em função de fatores de relacionamentos do que devido a

processos estruturados e capazes de gerar respostas rápidas às necessidades dos clientes. Um foco maior em alguns processos internos que são interligados aos clientes, de tal forma que operacionalmente muitas coisas fossem resolvidas, seria de grande valor para a empresa, segundo a opinião de alguns dos entrevistados. Além disso, outro importante aspecto mencionado foi o fato de existirem diferenças de prioridades e tratamentos aos clientes por parte de outros departamentos que não são da área comercial. Isto denota que a empresa necessita desenvolver um pouco mais este ponto, de tal forma que se consiga permear por toda a empresa este foco de atendimento qualificado aos clientes, embasado tanto por processos maduros e robustos, quanto por atitudes profissionais no dia-a-dia. Além dessa oportunidade de melhoria mencionada, outro aspecto importante comentado foi quanto à necessidade de definição de uma política comercial diferenciada ou de critérios para distinção dos instaladores credenciados de equipamentos de alta capacidade e tecnologia como os produtos *chillers*, dos demais instaladores que operam em equipamentos de menor porte e complexidade. Segundo alguns dos entrevistados, essa definição seria importantíssima para o futuro dos negócios neste segmento específico de mercado.

Em relação ao quesito suporte técnico, os comentários, em geral, foram de que a empresa precisa melhorar nesta área. Existem pontos positivos como, por exemplo, o reconhecimento profissional ao trabalho desenvolvido pela área de Pós-venda no que tange ao relacionamento com os clientes e às ações de treinamento também oferecidas aos mesmos. Por outro lado, existem oportunidades de melhorias quanto à qualificação técnica de alguns profissionais que trabalham junto à RAS (Rede Autorizada Springer) e rede de instaladores de equipamentos de alta capacidade, e suporte técnico efetivo de campo para máquinas de médio e grande porte, peças para equipamentos em garantia, além de outros.

A organização comercial, segundo a maioria dos entrevistados, não é a mais apropriada, tendo em vista a segmentação existente entre os diversos canais, fazendo com que, em alguns casos, várias pessoas da Springer necessitem ser contatadas para a conclusão de algumas negociações comerciais. Seria melhor, segundo a opinião da maioria dos entrevistados, um formato comercial mais simples e direto.

4.4.4 Capacidade quanto à gestão de pessoas e ambiente interno

Os entrevistados enfatizaram que a empresa se diferencia por investir muito em seus colaboradores, sendo um modelo quanto ao investimento na educação do seu pessoal interno. Tal ponto foi destacado por unanimidade pelo grupo entrevistado como sendo de nível excelente, tendo sido citados exemplos concretos de pessoas que estão em posição de comando na organização e que foram formadas e valorizadas internamente pela Springer.

A questão do ambiente interno da empresa e o espírito de equipe das pessoas mereceram um grande reconhecimento por parte dos entrevistados, sendo que alguns consideram esse fator como outro grande diferencial da empresa. Foi destacado: que a empresa, através das contribuições dos trabalhos de grupos de CCQ's (Círculos de Controles de Qualidade), tem alcançado melhorias em produtos; que o ambiente interno positivo é percebido externamente por eles (clientes), uma vez que sentem, nas pessoas, uma satisfação em trabalhar na empresa; que existe um bom nível de permanência dos profissionais na empresa fazendo com que o relacionamento com os clientes seja facilitado. No entanto, houve, como comentário de oportunidade de melhoria, a necessidade de haver uma maior integração e sinergia entre os diversos canais comerciais e áreas funcionais da empresa, com o objetivo de se alcançar o mesmo nível existente dentro dos departamentos.

Em relação à percepção sobre o comprometimento dos profissionais da empresa, foi manifestado, de forma unânime, que existe um excelente nível geral de comprometimento das pessoas para com os propósitos da Springer, sendo, também, destacado como um fator diferencial da organização. Segundo os entrevistados, existe um engajamento elevadíssimo das pessoas com as causas da empresa, sendo que os profissionais apresentam uma postura profissional excelente, dentro dos mais elevados padrões éticos e morais. É percebido, externamente, que as pessoas da empresa sentem-se muito identificadas com o negócio, havendo um grau de fidelidade elogiável, conforme ressaltado no seguinte depoimento de um dos clientes:

Sei de alguns casos, em que funcionários da Springer receberam boas propostas para trabalharem em concorrentes, mas por uma questão de fidelidade, identificação com a empresa e segurança, estas propostas foram rejeitadas por eles (SIDNEY TUNDA¹¹).

4.4.5 Capacidades genéricas

Dois aspectos centrais foram destacados de forma consensual pelos dez entrevistados, sendo os pontos relevantes que fazem com que eles trabalhem com a Springer:

- a) *Fator humano*: o relacionamento interpessoal existente com as pessoas da empresa, nos diferentes níveis da organização, onde existe um clima de confiança nas pessoas muito grande;
- b) *Fator tecnológico*: a diversidade da linha de produtos que a empresa oferece ao mercado, com tecnologia avançada e qualidade;
- c) *Fator comercial*: a rede de distribuição e instaladores credenciados da Springer que, segundo os entrevistados, constitui-se numa das grandes vantagens competitivas comerciais da empresa, tendo em vista o número de distribuidores existentes e o fato de nenhum outro fabricante ter estrutura semelhante. Tal fato impede o crescimento de alguns competidores, já que os mesmos têm que buscar desenvolver sua própria rede, o que leva bastante tempo para ser construído, ou alternativas de cobertura direta do mercado, não tendo para isto organização comercial e técnica suficiente para alcançar níveis consideráveis de expansão.

Importante enfatizar, mais uma vez, que estes fatores, citados anteriormente, o foram, de forma unânime, o que reforça o caráter explícito e prático dessas capacidades ou vantagens competitivas da empresa.

¹¹ Sidney Tunda é proprietário da empresa STF/Pólo Ar – São Paulo.

4.4.6 Principais ameaças

Os aspectos principais de ameaças à competitividade da empresa estão ligados ao concorrente LG que está ingressando no mercado, aplicando uma estratégia de “comprar participação” e contando com uma marca forte e reconhecida em outros segmentos de produtos. Outro ponto mencionado foi quanto ao investimento em publicidade de alguns concorrentes, como a própria LG, a distância existente entre a empresa e o mercado quanto a um processo sistemático de troca de informações ou coleta de dados para pesquisas e desenvolvimentos de produtos ou serviços e, por último, a necessidade de observação quanto à questão fiscal do país, tendo em vista que os estados possuem diferenças consideráveis nas suas alíquotas, impactando, diretamente, nos preços dos produtos que são oferecidos ao mercado.

4.5 ANÁLISE DO REPRESENTANTE DO ACIONISTA – PRESIDENTE DA CARRIER CORPORATION PARA A AMÉRICA LATINA

Essa etapa da pesquisa foi desenvolvida através de uma entrevista com o Presidente da Carrier Corporation, Sr. Carlos Alberto Renck, que está à frente da operação Latino-americana desde setembro de 1999. Antes disso, o Sr. Carlos Renck, que ingressou na Springer em 1987 como gerente de Produção, passou por várias posições executivas dentro da empresa, tendo sido Superintendente para o Brasil, no período de 1996 a 1999, quando, então, passou a ocupar a posição de Presidente da América Latina.

Um aspecto relevante a ser comentado quanto à importância da percepção do referido entrevistado é que o mesmo, além de ter sido membro da Springer e conhecer profundamente o ambiente interno da empresa, atualmente, é responsável por uma operação que conta com o Brasil, Argentina, Chile, Venezuela, México e Região do Caribe. Isto permite que alguns reais diferenciais competitivos da Springer sejam identificados, baseados na visão de alguém que lidera diferentes operações,

conforme se pode perceber a partir do relato a seguir.

4.5.1 Capacidade tecnológica

A percepção geral do entrevistado, no que tange à pesquisa e desenvolvimento de produtos, foi de que a Springer possui um foco eminentemente de aplicação de produtos. Nesse sentido, ele acredita que a empresa tem atendido bem às demandas internas da própria corporação quanto a esse fator e que, em geral, tanto a inovação quanto a velocidade para o desenvolvimento de novos equipamentos condicionadores de ar, têm sido adequadas ao mercado e ao contexto competitivo atual. Ele ressaltou que a Springer tem oferecido soluções diferentes ao mercado, antes que o mesmo demande algo diferente. Isso tem sido um fator importante em termos de competitividade, havendo como oportunidade de melhoria nesse ponto, uma necessidade de aprimoramento mais rápido de alguns quesitos de produtos demandados pelo mercado.

4.5.2 Capacidade operacional

A percepção foi de que a empresa possui processos de produção bem desenvolvidos, em estágio de boa maturação e num padrão bastante satisfatório em comparação com a concorrência. Quanto à capacidade em produzir produtos com alta qualidade, ele destacou que a Springer tem atuado muito no sentido da correção de desvios, ou seja, de forma reativa. Existe como oportunidade de melhoria, segundo ele, uma maior concentração, para que haja um maior caráter preventivo quanto à qualidade de alguns processos e produtos. Segundo o entrevistado, alguns problemas, às vezes, ocorrem devido a uma certa auto-suficiência em relação a alguns processos que impactam na qualidade dos produtos, por exemplo. No quesito referente à logística de distribuição e entrega de produtos acabados, foi mencionado que a empresa necessita ter um maior foco para retomar o nível que já

foi alcançado num passado recente.

4.5.3 Capacidade no atendimento aos clientes

De forma geral, o entrevistado classificou a competência da Springer nesse item, num nível de razoável a bom. Segundo ele, falta à empresa, capturar mais informações quanto ao mercado e aos clientes finais, como meio de gerar uma maior aproximação e buscar gerar soluções tecnológicas, incluindo-se suporte técnico, e comerciais realmente convergentes às expectativas deles. Em relação ao formato comercial sob o qual está estruturada a Springer, destacou que o mais importante é haver uma organização bem gerenciada, com foco claro e definido, em que o cliente deve ser considerado como fundamental. Para ele, a empresa tem apresentado um bom resultado nesse quesito, tendo como oportunidade de melhoria a possibilidade de aumentar esse foco na priorização e aproximação dos clientes.

4.5.4 Capacidade quanto à gestão de pessoas e ambiente interno

O entrevistado destacou que a empresa tem uma capacidade muito grande quanto ao investimento nas pessoas, citando, como exemplo, o investimento feito através do programa de educação que possibilita a todos os colaboradores o acesso educacional aos níveis de ensino fundamental, médio, técnico, graduação, pós-graduação e mestrado.

A capacidade de a empresa desenvolver um verdadeiro espírito de equipe em seus funcionários e de gerar um ambiente interno de trabalho satisfatório foi considerada como ótimo, sendo, em sua opinião, um dos maiores valores que ele reconhece na Springer, comparando, também, com outras empresas do grupo situadas na mesma região. Segundo ele, ainda, a empresa evoluiu muito, nesse item, pois, no passado (quando o entrevistado ingressou na empresa), havia uma

postura mais paternalista da gestão da empresa, em que esse valor citado não era algo tão visível e diferenciado. Apesar dos pontos positivos citados quanto ao aspecto do trabalho em equipe, o entrevistado comentou que uma das oportunidades de melhorias que ele percebe na Springer, diz respeito à necessidade de uma maior abertura das pessoas a novas idéias e interações, seja com pessoas vindas de operações de outros países (como Argentina, por exemplo) ou com pessoas oriundas de fora da organização.

Associado ao item anterior, o entrevistado destacou que considera o comprometimento geral das pessoas na empresa, em todos os níveis hierárquicos, como um dos maiores diferenciais competitivos da organização. Segundo ele, essa é a principal fonte de vantagem competitiva da Springer, sendo algo que não pode ser copiado ou construído “da noite para o dia”, pois demanda tempo, planejamento e ações concretas para materializar essa competência.

4.5.5 Capacidades genéricas

O fator humano foi o ponto marcante ressaltado nesse item das capacidades genéricas. O entrevistado citou o fato de a Springer ter a capacidade explícita e tácita de desenvolver pessoas, num verdadeiro espírito de time e gerar um ambiente saudável para a formação, o aprendizado e a realização individual e coletiva de seus colaboradores. Isso tudo conjugado faz com que a empresa tenha uma força interna muito grande, capaz de superar barreiras enormes e dificuldades diversas, como foi o caso da crise de energia enfrentada no ano de 2001, que muito afetou o segmento de condicionadores de ar no Brasil e, conseqüentemente, afetou os negócios da Springer no mercado nacional. Entretanto, a empresa enfrentou muito bem essa situação, alcançando uma rápida recuperação e gerando, ainda, em 2001, um resultado digno de reconhecimento por parte da Carrier Corporation.

4.5.6 Principais ameaças

O aspecto central mencionado como um dos principais fatores de ameaça à competitividade da empresa foi a entrada, no mercado, do concorrente coreano LG. Segundo o entrevistado, essa ameaça deve-se, principalmente, pelo fato de que esse concorrente está buscando uma desestabilização de um quadro aparentemente estável. Isto significa que, os vários concorrentes existentes até então, vinham mantendo as suas posições competitivas, sem grandes alterações quanto a práticas comerciais e participações de mercado. Com o ingresso da LG, está havendo uma quebra nesse posicionamento, pois esse concorrente, certamente, estará tirando mercado de alguns de seus concorrentes, desestabilizando algumas condições de preços, através da chamada “compra de *market share*”. Isso certamente, requer uma atenção concentrada especial quanto aos movimentos desse concorrente, para que a Springer seja a empresa que menos perca participação de mercado, e possa manter a sua posição de líder no segmento de condicionadores de ar e empresa de ótima rentabilidade financeira. Entretanto, com relação específica a esse concorrente, mesmo com todo o arsenal tecnológico e a força global de sua marca, foi destacado que o ingresso em um mercado novo para a companhia LG, como é o caso no Brasil, impõe barreiras que não são somente algumas questões culturais relacionadas ao mercado local. Essas barreiras são, principalmente, quanto à formação de uma base de pessoas com conhecimentos e relacionamentos de mercado, além de forte senso de equipe, calcado em valores corporativos que mantenham os indivíduos alinhados com o espírito da organização.

Outro aspecto mencionado como fator ameaçador foi a volatilidade econômica, hoje existente no Brasil e no ambiente global, em que as empresas estão inseridas, que podem provocar movimentos repentinos e causar impacto nos diversos segmentos de negócios existentes.

O terceiro ponto mencionado como ameaça foi o risco de uma grande ruptura tecnológica, cuja solução encontrada viesse a alterar completamente “as regras do jogo”, mudando, drasticamente, os rumos do mercado.

4.6 ANÁLISE RESUMO DAS PERCEPÇÕES

O objetivo deste tópico é estabelecer um comparativo entre os principais pontos das percepções dos participantes da pesquisa. Para tanto, visando a organizar a análise comparativa e facilitar o processo de demonstração sumária dos resultados, segregou-se da seguinte forma esta análise:

1ª parte: Quadro resumo das capacidades da Springer;

2ª parte: Quadro resumo das capacidades genéricas;

3ª. parte: Quadro resumo de ameaças e oportunidades.

4.6.1 Resumo das capacidades da Springer

O Quadro 6, a seguir, mostra um resumo das capacidades da Springer, que foram identificadas e percebidas pelos diferentes públicos pesquisados.

	TECNOLÓGICA	OPERACIONAL	COMERCIAL	HUMANA
Públicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>P&D/Inovação</u> ➤ <u>Velocidade</u> ➤ <u>Atend. Mercado</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Produção</u> ➤ <u>Qualidade</u> ➤ <u>Log & distrib</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Serviço p/ cliente</u> ➤ <u>Suporte técnico</u> ➤ <u>Org. Comercial</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Invest. nas pessoas</u> ➤ <u>Ambiente Interno</u> ➤ <u>Comprometimento</u>
Executivos - 1ª. linha	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo grau de inovação • Velocidade insatisfatória • Necessita se aproximar mais do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos fabris excelentes • Qualidade satisfatória • Logística & distribuição necessitam melhorar/ planejamento industrial e de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento razoável, precisa melhorar • Nível razoável • Excesso de segmentação e formato confuso 	<ul style="list-style-type: none"> • Muito bom • Diferencial competitivo • Alto nível de comprometimento/ Diferencial competitivo
Gerentes - 2ª. linha	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo grau de inovação • Velocidade satisfatória • Necessita se aproximar mais do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos fabris muito bons/ produtividade • Alta qualidade em algumas linhas produtos e problemas em outras • Logística & distribuição razoáveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo grau de atendimento ao cliente • Nível razoável • Desenho complexo e confuso 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencial competitivo • Diferencial competitivo, embora haja um grande foco departamental • Alto nível de comprometimento
Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo grau de inovação • Reativa • Necessita se aproximar mais do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos fabris muito bons/ Produtividade • Qualidade necessita estar no sangue das pessoas • Logística & distribuição razoáveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Ótimo atendimento no depto. Comercial, porém isto não ocorre em todos os depts. • Falta qualificação no suporte técnico (RAS) • Eng.Prod.- Muito bom • Eng.Vendas -Ruim 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de pessoas faz parte da cultura da empresa • Trabalho em equipe prejudicado pelo foco muito departamental • Alto nível de comprometimento
Acionista	<ul style="list-style-type: none"> • Bom nível de inovação dos produtos • Velocidade adequada às necessidades do mercado • Necessita se aproximar mais do cliente final 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos maduros/ satisfatórios • Qualidade tem sido reativa • Logística & distribuição necessitam voltar a ser o que já foram 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de razoável a bom • Falta capturar mais informações sobre as necessidades dos clientes • Organização comercial adequada 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento nas pessoas é um dos pontos altos da empresa • Diferencial competitivo, maior valor da empresa • Alto nível de comprometimento, diferencial competitivo
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade completa da linha de condicionadores de ar ao mercado • Processo de inovação lento e moderado • Processo sistemático de aproximação com os clientes/ coleta de dados 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos maduros/evolução histórica percebida • Qualidade satisfatória com oportunidade de melhorias • Logística & distribuição necessitam melhorar/ atrasos nos atendimentos dos pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente relacionamento existente com a área comercial/ interação interpessoal • Suporte técnico deficiente • Organização comercial poderia ser mais adequada/ menos segmentada 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente nível/ fator de diferenciação • Ambiente interno positivo diferenciado/ percepção externa da satisfação interna • Excelente nível de comprometimento, elevado padrão ético e moral, diferencial competitivo

Quadro 6: Quadro resumo das capacidades da Springer Carrier

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme se pode observar, os pontos marcantes com relação às capacidades da Springer, nas esferas tecnológica, operacional, comercial e humana, segundo os pesquisados, são as seguintes:

- a) *Capacidade Tecnológica* – os grupos de executivos (primeira linha), gerentes (segunda linha) e técnicos apontam a inovação tecnológica como uma área que tem bastante espaço para melhorar, pois, segundo eles, existe um baixo grau de inovação. Na opinião do acionista e dos clientes, este fator está em um bom nível, respondendo bem às necessidades e expectativas gerais. É consenso, entre todos os públicos, que, quanto ao atendimento das necessidades do mercado, a Springer necessita se aproximar mais do mercado para extrair informações e dados para sustentar desenvolvimentos internos de produtos. É importante ressaltar, neste item, que, segundo os clientes, existe um grande reconhecimento sobre a capacidade da empresa em disponibilizar ao mercado, a mais completa linha de condicionadores de ar;
- b) *Capacidade operacional* – existe um consenso de que a Springer apresenta, em nível de produção, processos fabris de ótimo nível, sendo algo explícito por todos os grupos.
- c) *Capacidade comercial* – nesta capacidade, tem-se como consenso que a empresa, em termos de suporte técnico aos clientes, apresenta um nível razoável em relação ao que todos considerariam o padrão ideal. A rede de distribuição e o relacionamento interpessoal, existentes entre os clientes e a área comercial, foram aspectos enfatizados como algo diferenciado.
- d) *Capacidade humana* – com base na grande maioria das avaliações recebidas dos diferentes públicos pesquisados, foi considerado, de forma enfática, que a questão humana constitui-se um grande diferencial competitivo da empresa. O único público que foi um pouco mais crítico com relação a este ponto, mas que reconhece que a gestão de pessoas faz parte da cultura da empresa, foi o grupo de técnicos.

4.6.2 Resumo das capacidades genéricas da Springer

O Quadro 7 aborda os principais pontos referentes às capacidades Springer.

Públicos	Capacidades Genéricas
Executivos – 1 ^a . linha	<ul style="list-style-type: none"> • Fator Humano: qualificação das pessoas, senso de equipe, valores éticos, comprometimento • Fator Tecnológico: linha completa de produtos/ alta tecnologia • Fator Comercial: relacionamento com agentes de distribuição/ tradição da marca
Gerentes – 2 ^a . linha	<ul style="list-style-type: none"> • Fator Humano: desenvolvimento das pessoas, senso de equipe, valores éticos e prazer no trabalho • Fator Tecnológico: nível tecnológico e linha completa de produtos
Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Fator Humano: adaptabilidade das pessoas, valorização do ser humano, comprometimento • Fator Tecnológico: imagem de alta tecnologia agregada
Acionista	<ul style="list-style-type: none"> • Fator Humano: formação, desenvolvimento de pessoas, ambiente interno e comprometimento
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Fator Humano: relacionamento interpessoal com os profissionais da área comercial • Fator Tecnológico: disponibilidade da linha completa de produtos AC • Fator Comercial: rede de distribuidores/ instaladores credenciados

Quadro 7: Resumo das capacidades genéricas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se que existe um consenso quanto ao fator humano da empresa como algo singular e que é reconhecido por todos os pesquisados. Outro aspecto bastante valorizado é o potencial tecnológico e a conseqüente capacidade de gerar uma linha completa de produtos condicionadores de ar ao mercado.

4.6.3 Resumo das ameaças e oportunidades da Springer

O Quadro 8 aborda as principais ameaças e oportunidades segundo a ótica dos pesquisados.

PÚBLICOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Executivos – 1ª. linha	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco de curto prazo da empresa ▪ Entrada de novos concorrentes no mercado ▪ Perda de talentos para os concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investir mais na capacidade de inovação de novos produtos ▪ Diferenciais de serviços oferecidos aos clientes/maior foco no cliente/necessidade de maior investigação das necessidades dos clientes e do mercado ▪ Organização comercial
Gerentes – 2ª. linha	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pressão da concorrência por redução de preços dos produtos ▪ Perda de profissionais e conhecimentos para a concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integração com centros de desenvolvimento tecnológico de grandes universidades ▪ Maior suporte técnico aos clientes
Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrada do concorrente LG no mercado ▪ Perda de profissionais e conhecimentos para a concorrência ▪ Foco de curtíssimo prazo da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área de P&D mais inovadora ▪ Plano de desenvolvimento profissional de carreira para a área técnica ▪ Ampliação e treinamento da rede de instaladores
Acionista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concorrente LG comprando mercado ▪ Volatilidade econômica ▪ Ruptura tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior proximidade /foco no cliente final
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concorrente LG comprando mercado ▪ Processo sistemático de aproximação/ coleta de dados/ pesquisa de mercado ▪ Questão fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualificação da rede de instaladores ▪ Processos/ atitudes de atendimento aos clientes permeados por toda a empresa ▪ Definição de pré-requisitos para instaladores de chillers

Quadro 8: Resumo de ameaças e oportunidades

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebem-se, como fatores de ameaças principais, o foco de curto prazo da empresa, o risco da perda de talentos para a concorrência e a entrada forte do concorrente LG no mercado de condicionadores de ar residenciais. É interessante notar que houve uma percepção bastante próxima quanto aos fatores ameaçadores à competitividade da empresa.

Quanto às oportunidades, as principais se referem ao investimento e foco maior na inovação de produtos e a um processo mais concentrado no sentido de

abrir mais a empresa ao mercado, gerando diferenciais competitivos em termos de suporte técnico e coleta de informações e dados dos clientes e mercado.

4.7 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DA SPRINGER

A análise, a seguir, está calcada nas constatações práticas desse pesquisador, bem como embasada pelos conceitos de alguns autores que foram mencionados ao longo do presente trabalho. Seguindo a estrutura citada, serão apresentadas as competências organizacionais identificadas através deste estudo.

4.7.1 Competência Organizacional – a gestão tecnológica voltada para o desenvolvimento de produtos

a) *Conceituação* – capacidade de gerar produtos de alta tecnologia voltados para o mercado de conforto ambiental (condicionadores de ar), através do desenvolvimento e aplicação de conhecimentos multidisciplinares específicos para este segmento de negócio. Essa capacidade reside não apenas no desenvolvimento de novas tecnologias, como também no aprimoramento de tecnologias já existentes, seja na operação existente no Brasil ou a partir de tecnologias oriundas de outros países em que a corporação possui centros de desenvolvimento tecnológico.

b) *Justificativa* – através desta competência, a Springer desenvolve e aplica tecnologias no desenvolvimento de produtos, capazes de gerarem um diferencial de mercado em relação à concorrência, visto que a empresa é a única capaz de oferecer ao mercado a linha completa de condicionadores de ar, desde a linha residencial de baixa capacidade até produtos especializados voltados para a área industrial. Isto agrega valor tanto para clientes quanto acionistas, obtendo-se, assim, ganhos consideráveis a partir da aplicação dessa referida competência.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), uma competência essencial deve ser uma fonte geradora de vantagem competitiva, não devendo ser confundida apenas com produtos de qualidade. No caso da Springer, além de ser líder no mercado geral de condicionadores de ar, seus produtos são valorizados e reconhecidos por seus clientes pelo seu potencial tecnológico e qualidade inerentes. Sem o domínio e aplicação desta competência, a empresa não poderia de forma alguma ocupar o posto de liderança no mercado. Portanto, este pesquisador não tem dúvidas em concluir e afirmar que a gestão tecnológica voltada para o desenvolvimento de produtos constitui-se numa das competências organizacionais essenciais da Springer.

c) Evidências encontradas a partir da pesquisa – conforme as percepções manifestadas quase por unanimidade pelo grupo de clientes, essa competência destacada permite que a Springer ofereça ao mercado a maior linha de produtos condicionadores de ar existente no Brasil, trabalhando desde equipamentos de nível residencial até equipamentos industriais de alta capacidade de refrigeração voltados para indústrias e *shopping centers*. Em todos os públicos internos pesquisados, em geral, houve um reconhecimento quanto ao diferencial tecnológico da Springer, sendo que uma das capacidades centrais valorizadas é o fato de a empresa disponibilizar uma linha completa de condicionadores de ar de alta tecnologia e valor agregado ao mercado. Apesar das diversas oportunidades de melhorias manifestadas pelos diferentes públicos pesquisados, essa capacidade da Springer constitui-se em fonte de vantagem competitiva, tendo em vista os resultados que são gerados para a empresa, a partir da sua aplicação efetiva.

d) Exemplos práticos da aplicação e identificação dessa competência – a Springer possui uma liderança de mercado no segmento de condicionadores de ar, conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1: Participação da Springer no mercado total de condicionadores de ar no Brasil

ANO	%
2000	39,7
2001	42,1
2002	43,4

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da Springer

Considerando-se o mercado total de refrigeração ambiental, desde aparelhos de baixa capacidade (7.500 BTU's) até equipamentos de alta capacidade de 365 TR's (Toneladas de Refrigeração, onde 1 TR = 12.500 BTU's), e o fato de serem enfrentados concorrentes em diversos nichos neste segmento, uma participação de 43% é algo bastante respeitado e valoroso .

Além da questão da liderança de mercado, mencionada anteriormente, é apresentado, na seqüência, um demonstrativo de margens de contribuição de uma das principais linhas de produtos da Springer, em que se pode comprovar o valor agregado de cada ação em termos da gestão tecnológica, com impacto direto no resultado para a empresa. Essa análise está concentrada na linha de produtos *splits*, e segue o roteiro de análise para identificação de competências de Kennedy (1992).

Eis as etapas percorridas:

Etapa 1 - Análise do fluxo da receita → Identificação de produtos e serviços principais

A linha de produtos *splits* constitui-se uma grande fatia de mercado de condicionadores de ar, tendo em vista que, em muitas residências e ambientes comerciais, a opção tem sido por este tipo de aplicação de produto devido ao seu padrão estético superior e pela funcionalidade de instalação. Essa funcionalidade

reside no fato de não haver a necessidade de uma grande abertura na parede para a instalação do equipamento, sendo necessário apenas um orifício por onde possa passar uma pequena tubulação, fazendo com que a unidade condensadora (parte que gera ruído) fique do lado externo e a unidade evaporadora posicione-se no interior do ambiente para gerar o conforto ambiental desejado.

A receita proveniente desta linha de produtos representa, atualmente, 37% do faturamento total da empresa no mercado brasileiro, sendo que, em 2002, a participação de mercado da Springer, neste segmento, é de 58%, mesmo com a inserção de novos e fortes concorrentes no mercado.

Etapa 2 - Produtos e serviços essenciais

Analisando-se as margens de contribuição no ano de 2001, tem-se que a média foi de 14,9%. Em função de melhorias oriundas de projetos ligados à gestão tecnológica, estão sendo alcançadas margens médias de 17,1%, no primeiro semestre desse ano, e de 17,6% até o final do ano, significando um ganho adicional médio de 2,6 pontos percentuais. Em alguns modelos *splits*, esse ganho chega a 3,6%.

Ao se compararem as variáveis de preços e custos dos produtos, analisando-se os anos de 2002 e 2001, tem-se que o preço médio da linha de produtos *splits* tem decaído 5,6%, enquanto o custo médio dos produtos, graças aos projetos tecnológicos de desenvolvimento e melhorias de produtos, têm contribuído para uma redução de 6,5% no mesmo período.

A Tabela 2 demonstra um resumo dos indicadores de margens.

Tabela 2: Indicadores de margens de produtos *splits*

Linha de Produtos	2001					2002						
	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	maio	Jun	Média
Total Splits	13,8%	13,9%	14,8%	14,2%	15,4%	16,9%	17,2%	17,4%	17,2%	17,2%	16,9%	17,1%

Fonte: elaborado pelo autor.

É importante salientar o fato de ser esse tipo de competência interna fundamental, tendo em vista que a competitividade em preços é cada vez mais acirrada e, no caso específico da linha de produtos *splits*, existe a entrada de um importante concorrente como a multinacional LG, o que torna a disputa por margens de contribuição ainda mais difícil, se houver uma concentração de foco grande na variável preço.

Além da constatação citada, cabe lembrar também uma reflexão de Hamel e Prahalad (1995), com relação a processos internos que geram vantagens competitivas para a empresa, mas que nem sempre são percebidos pelos clientes. Segundo os autores, qualquer conjunto de habilidades que seja fonte para uma vantagem significativa, em termos de custos para o fornecimento de um determinado benefício ao cliente, também pode ser denominado como competência essencial, mesmo sendo de caráter interno e não tendo a percepção do cliente.

Etapa 3 - Decomposição em subitens e componentes tais como: tecnologias, conhecimentos, habilidades, processos, ativos estratégicos, etc.

Para se chegar aos patamares das margens mencionadas anteriormente, um rol de conhecimentos e habilidades explícitos e tácitos são utilizados, não somente no campo do aprimoramento e desenvolvimento tecnológico dos produtos, como também na área de gestão produtiva. Essas tecnologias envolvidas, sejam elas

desenvolvidas localmente ou importadas de outros países, são fundamentais e reconhecidas pelo mercado em geral em função da variedade e do nível dos produtos ofertados a ele, conforme pode ser confirmado pela fatia de 58% do mercado já previamente mencionada.

Etapa 4 - Determinação da competência essencial

Portanto, com base nas explicações anteriores, pode-se concluir que a gestão tecnológica, voltada para o desenvolvimento de produtos, constitui-se numa fonte de vantagem competitiva para a empresa e, portanto, confirma no presente estudo, o fato de ser uma competência organizacional essencial para a Springer.

e) Referências bibliográficas que embasam essa competência – seguindo o conceito de Ruas (2000), competência organizacional é um conjunto de habilidades, tecnologias, culturas e valores, percebido pelos clientes e pelo acionista, e que faz a diferença em relação à sociedade. Materializa-se num conjunto peculiar de *know-how*, o qual é atemporal, duradouro, porém dinâmico e que constitui fonte para vantagem competitiva (mais do que ser vantagem competitiva), servindo de base para a capacidade de expansão da empresa. Verifica-se que o conceito de Ruas (2000) aplica-se perfeitamente a esta competência identificada.

Conforme citado nas referências bibliográficas, Hammel e Prahalad (1995) afirmam que uma competência organizacional, para ser considerada como essencial, precisa passar por três testes:

- a) *Valor percebido pelo cliente*: uma competência essencial precisa gerar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente. Este é o caso da competência identificada na Springer, em que a competência gestão tecnológica gera aos mercados e aos clientes, a mais completa linha de condicionadores de ar, fato este que é amplamente reconhecido e

valorizado pelos clientes, conforme demonstrou amplamente a pesquisa realizada;

- b) *Diferenciação entre concorrentes*: a competência essencial necessita ser competitivamente singular, ou seja, algo que não possa ser facilmente copiado pelos concorrentes. A mais completa gama de produtos condicionadores de ar do mercado, é algo característico e singular da Springer, o que faz com este seja um grande diferencial em relação aos concorrentes, assim como é uma competência difícil de ser copiada, uma vez que requer muita tecnologia, conhecimento, tempo e investimentos para ser copiado;
- c) *Capacidade de expansão*: a competência essencial necessita constituir a base para entrada em novos mercados de atuação da empresa.

Conforme citado no capítulo de caracterização da empresa, assim como será analisado um exemplo na próxima competência identificada, a Springer tem passado por alguns processos de aquisições, em que um dos fatores vitais de viabilização tem sido a capacidade da empresa aprender novas tecnologias, desenvolver novos padrões e viabilizar novos projetos de produtos, em função desta competência organizacional.

Na abordagem teórica de Ulrich (2000), o autor afirma que a competitividade de uma empresa, no curto prazo, provém de atributos de preço e desempenho de produtos existentes. Segundo esse autor, as empresas que sobreviveram à primeira onda da competição global, sejam as ocidentais ou as japonesas, estão convergindo para padrões similares e impressionantes de custo de produto e de qualidade. No longo prazo, a competitividade deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que geram produtos que não podem ser antecipados. Essa abordagem de Ulrich (2000) sustenta o exemplo prático das margens de contribuição da Springer, citado e comentado anteriormente.

Por todo o embasamento conceitual dos autores citados, somado ao roteiro de Kennedy (1993), utilizado para identificação desta competência essencial, pode-se concluir que essa competência organizacional identificada realmente constitui-se

em fonte de vantagem competitiva para a empresa, sendo, portanto, uma das competências essenciais da Springer.

4.7.2 Competência organizacional B – Gestão da Produção

a) *Conceituação* – é a capacidade de desenvolver e otimizar processos operacionais de produção, dentro de padrões elevados de produtividade, custos, qualidade, competitividade e flexibilidade de produção para o atendimento das demandas dos clientes.

b) *Justificativa* – através dessa competência, a empresa desenvolve e aplica tecnologias em processos produtivos, capazes de gerarem um pronto atendimento às demandas do mercado, sendo reconhecida pela excelente planta produtiva existente em Canoas/RS, cujo padrão é de referência mundial em termos de organização, limpeza, ambiente de trabalho, fluxo de processos, produtividade, dentre outros tantos indicadores.

c) *Evidências encontradas a partir da pesquisa* – conforme se observou na etapa de coleta de dados, existe, por parte de todos os públicos pesquisados, um claro reconhecimento interno e externo à capacidade produtiva da empresa em termos da maturidade dos seus processos fabris, bem como do nível de sua produtividade e eficiência de fábrica. Segundo os diversos comentários manifestados na aplicação dos questionários ou através das entrevistas, embora a empresa tenha várias oportunidades de melhorias quanto a processos internos, no que tange ao monitoramento pró-ativo do controle da qualidade de algumas linhas específicas de produtos, existe uma forte valorização do nível alcançado pelos sistemas internos de manufatura.

d) *Exemplos práticos da aplicação e identificação dessa competência* – a Springer, dentro do universo da corporação Carrier Corporation, composto, atualmente, por 94 plantas industriais em todo o mundo, destaca-se por ser uma das unidades com um dos melhores níveis de produtividade e eficiência interna de fábrica, conforme mostra o Gráfico 1, específico da Springer.

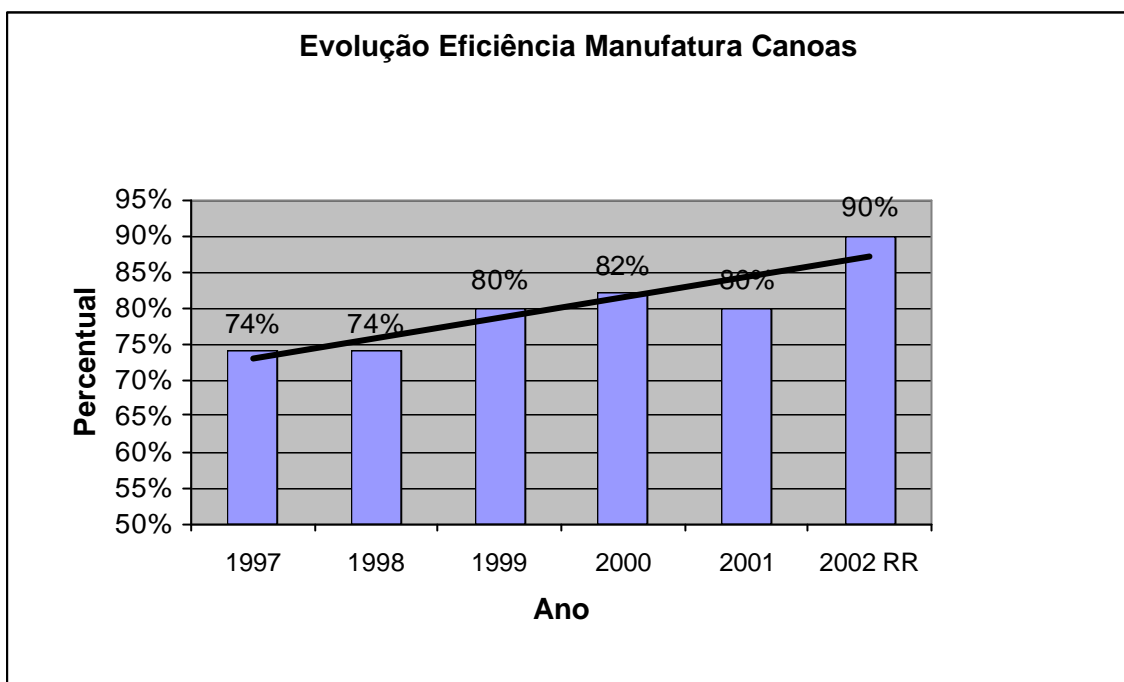


Gráfico 1: Evolução da eficiência da manufatura de Canoas/RS

Fonte: Arquivo Springer (2002).

A Springer possui, atualmente, uma das raras plantas fabris do cenário Carrier em âmbito mundial, que é climatizada e, dessa forma, recebeu o título de a “fábrica do futuro”, tendo sido reconhecida, no ano 2000, como uma das dez melhores fábricas do Brasil dentre todos os segmentos industriais, conforme levantamento realizado pela revista **Exame**.

Cabe ressaltar, também, um aspecto importante, lembrado por um dos clientes, que foi o fato de, atualmente, existir uma maior flexibilidade de atendimento aos clientes no que se refere a algumas linhas de produtos, fato este ocorrido após a aquisição e transferência da fábrica de condicionadores de ar Tropical Bryant para Canoas/RS.

A empresa citada foi adquirida pela Springer, em 1997, sendo que, em 1999, foi realizada a transferência da fábrica que até então operava em São Paulo, no município de Diadema. Essa empresa concorria com a Springer, sobretudo na linha de equipamentos médios, tais como *splits*, *selfs* e *fancoils*. Esse processo de aquisição ocorreu, basicamente, devido a três aspectos centrais: era uma empresa

que tinha uma parcela do mercado interessante ao seu segmento; era uma empresa reconhecida por essa participação (*benchmarking* no mercado); e, principalmente, porque era uma empresa muito focada no cliente, sendo muito flexível às demandas dos clientes. Este, inclusive, foi o aspecto determinante na compra por parte da Springer, uma vez que a Tropical apresentava, como característica marcante, uma grande flexibilidade para atender aos seus clientes. Esse aspecto merece um destaque especial, porque era de interesse da Springer aprender como ser mais flexível e estar mais perto dos desejos dos clientes. Para uma empresa multinacional e líder de mercado, essa mudança representava um desafio, pois o enfoque da empresa sempre foi muito mais interno, em função de ser uma empresa de “engenheiros”, cuja mentalidade reinante é desenvolver algo para o mercado e não perguntar ao mercado o que ele necessita.

Com o passar do tempo, a Springer acumulou experiências sobre os processos explícitos e tácitos da Tropical, bem como adquiriu conhecimentos sólidos sobre as linhas de produtos. Essa nova condição permitiu que a Tropical Bryant se tornasse uma linha de produtos completamente integrada ao contexto da Springer.

O objetivo de mencionar este exemplo de aquisição ocorrido na Springer, reside em dois aspectos fundamentais:

- a) enfatizar que o processo de integração desta aquisição, somente alcançou os objetivos esperados, em função da competência da Springer em gerir sistemas e processos de produção em níveis realmente excelentes, o que permitiu que “novas tecnologias” fossem absorvidas rapidamente. Isto permitiu que, somado ao padrão alto tecnológico já existente na empresa naquela ocasião, em 1999, a Springer aumentasse a sua capacidade competitiva e se tornasse ainda melhor nesta área;
- b) destacar a importância do processo de Aprendizagem Organizacional para o desenvolvimento de competências organizacionais, servindo, assim, de base para a contínua geração de vantagem competitiva para a empresa.

Para citar um exemplo concreto do resultado de todo este processo, tem-se, na Tabela 3, a seguinte análise do crescimento de unidades produzidas nos anos de

1998 e 1999.

Tabela 3: Análise do crescimento de unidades produzidas – 1998/1999

LINHA DE PRODUTOS	ANO 1998	ANO 1999	VARIAÇÃO
Fancoil	3,803	5,162	1,359
Fancolete	1,371	2,892	1,521

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa tabela demonstra que, em 1998, quando a operação ainda funcionava em Diadema/SP, a produção de *fancoils* e *fancoletes*, que eram os objetivos principais em termos de linhas de produtos a serem absorvidos com a aquisição, cresceu 36%, no primeiro caso, e cerca de 111%, no segundo. Tais crescimentos são bastante expressivos e passíveis de serem alcançados quando existe competência aplicada capaz de gerar esta vantagem competitiva.

Além dos exemplos já mencionados, outro caso que pode ser destacado e que comprova o quanto a competência gestão da produção é forte na Springer, é o histórico de dias perdidos por motivos de acidentes na fábrica. Conforme se pode observar no Gráfico 2 a seguir, a Springer tem uma atuação e posição destacada dentro do universo Carrier, sendo inclusive considerada como *benchmarking* neste processo.

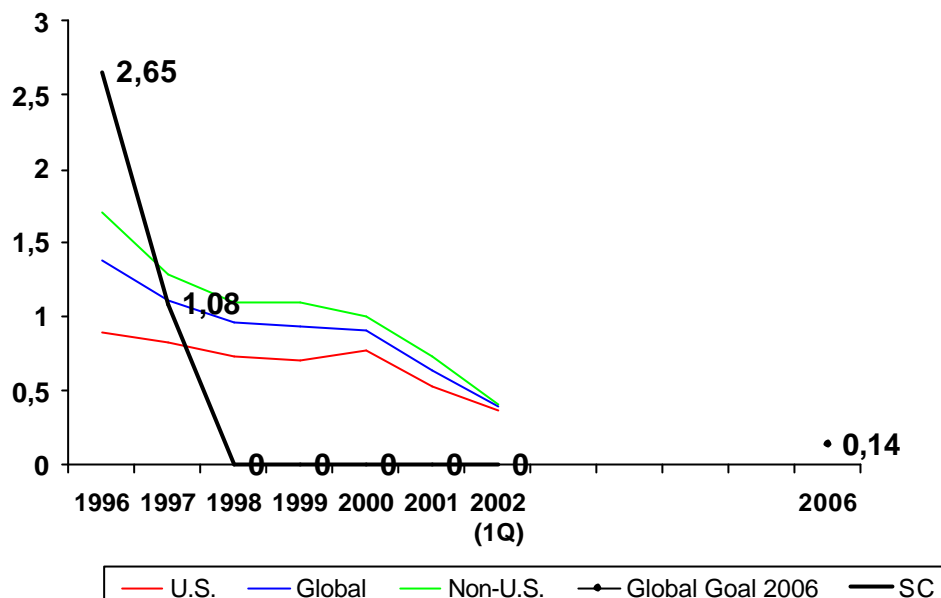


Gráfico 2: Gráfico de dias de trabalho perdidos/100 empregados

Fonte: Arquivo Springer (2002).

Pode-se verificar que o processo de gestão da produção da Springer apresenta tal nível de maturidade e produtividade que o número de dias perdidos de produção, em função de acidentes de trabalho com afastamento, desde 1997, apresenta um dos melhores resultados em comparação com outras plantas fabris, tanto nos Estados Unidos quanto em outros países.

e) *Referências bibliográficas que embasam essa competência* – conforme já mencionado nas referências teóricas, Tampoe (1994, p. 69) define competências essenciais como “um subsistema técnico ou de gerenciamento que integra diversas tecnologias, processos, recursos e conhecimentos para gerar produtos e serviços sustentáveis, vantagem competitiva única e valor agregado para uma organização”. Este é o caso da competência gestão da produção identificada.

Ulrich (2000, p. 58), também já citado na revisão bibliográfica, define competências essenciais como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia.” De acordo com o exemplo

de aprendizagem citado, verifica-se que o conceito teórico aplica-se, devidamente, ao caso prático observado.

Expondo-se esta competência aos três testes propostos por Hammel e Prahalad (1995), tem-se a seguinte análise:

- I) *valor percebido pelo cliente*: uma competência essencial precisa gerar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente. Este é o mesmo caso da competência gestão tecnológica que possibilita gerar aos clientes a mais completa linha de condicionadores de ar, com alto padrão de qualidade;
- II) *diferenciação entre concorrentes*: a competência essencial necessita ser competitivamente singular, ou seja, algo que não possa ser facilmente copiado pelos concorrentes. Ter a capacidade para produzir a mais completa gama de produtos condicionadores de ar do mercado é algo singular da Springer e que gera um grande diferencial em relação aos concorrentes, assim como é uma competência difícil de ser copiada, uma vez que requer muita tecnologia, conhecimento, tempo de maturação e investimentos;
- III) *capacidade de expansão*: a competência essencial necessita constituir a base para entrada em novos mercados de atuação da empresa.

O processo de aquisição, anteriormente mencionado, demonstra, claramente, a resposta a este teste, como um dos fatores vitais para a capacidade da empresa em explorar novos mercados ou nichos ainda potenciais para ela.

A respeito da relação entre competências essenciais e aprendizagem organizacional, os autores Lei et al. (2001, p. 158) afirmam que:

[...] as competências essenciais, para serem eficazes, devem estar evoluindo e mudando constantemente por meio da aprendizagem organizacional permanente. As competências essenciais não podem permanecer estáticas; apenas as empresas que continuam investindo e melhorando suas competências são capazes de criar novas alternativas de crescimento estratégico.

Devido a todo este embasamento conceitual citado, associado aos exemplos

práticos mencionados e ao resultado da pesquisa qualitativa, pode-se concluir que a competência organizacional, voltada para a gestão da produção, realmente se constitui fonte de vantagem competitiva para a empresa, sendo, portanto, mais uma das competências essenciais da Springer.

4.7.3 Competência organizacional C – Gestão de Pessoas e Ambiente Interno

a) *Conceituação* – capacidade de formar e desenvolver pessoas, gerando um ambiente de extremo comprometimento com os objetivos da organização, capazes de agregar valor ao crescimento profissional e pessoal, bem como resultados em termos de projetos de produtos, processos operacionais de produção, contribuições diferenciadas para a qualidade e relacionamento com os clientes.

b) *Justificativa* – através dessa competência, a empresa gera e desenvolve um ambiente diferenciado de comprometimento das pessoas, que é valorizado e reconhecido, interna e externamente, além de ser fonte de vantagem competitiva para alguns resultados alcançados como participação de mercado, produtividade industrial, satisfação interna de seus colaboradores, dentre muitos outros.

c) *Evidências encontradas a partir da pesquisa* – a pesquisa qualitativa realizada apresenta, no quesito relacionado à gestão de pessoas, o ponto de maior destaque e consenso da organização. Quando a pesquisa abordou especificamente o investimento interno no potencial das pessoas, no ambiente interno, no senso de equipe e no comprometimento delas, houve, por parte dos diversos públicos pesquisados, em vários dos itens citados, o destaque quanto ao fato de a empresa ter diferenciais competitivos nestes quesitos. Apenas para citar um exemplo, o tópico que aborda o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização teve um reconhecimento amplo de 100% dos grupos pesquisados, de que este é um diferencial da empresa em relação a outras empresas.

Na abordagem quanto às capacidades genéricas da organização, cujo objetivo era identificar os fatores singulares de diferenciação da Springer e que, segundo o método de pesquisa adotado, permitiu que cada respondente estivesse livre para citar a sua percepção dos aspectos de diferenciação da empresa, o fator

humano foi o destacado. Todos os públicos envolvidos na pesquisa reconheceram que o fator humano, ligado à qualificação das pessoas, ambiente interno, comprometimento, senso de equipe, valores éticos, relacionamento com os clientes, adaptabilidade às mudanças e valorização do ser humano, é aquele que gera o grande diferencial de competitividade da empresa.

d) *Exemplos práticos da aplicação e identificação dessa competência* – a Springer tem uma política bastante arrojada em termos de valorização e investimentos de seus recursos humanos, sendo a educação um dos pilares-chaves desta atuação estratégica. No início dos anos 90, quando passou por sérias dificuldades financeiras, tendo ocorrido, naquela época, inclusive, um vultoso aporte de capital da controladora Carrier Corporation, a empresa adotou algumas medidas estratégicas no sentido de buscar uma diferenciação no processo de gestão de seus profissionais. Dessa forma, em 1991, no advento dos programas de qualidade nas empresas, a Springer decidiu apostar na educação como um dos ingredientes essenciais para sustentar uma nova filosofia de participação e contribuição das pessoas para com os processos de qualidade. Assim, naquele ano, foram vinte trabalhadores do chão de fábrica que não tinham o primeiro grau completo, que iniciaram o supletivo para elevar o seu nível educacional. Já, em 1994, foi introduzido o segundo grau e a cobertura parcial para programas de pós-graduação, culminando, em 1997, com o subsídio completo para os níveis de graduação, pós-graduação e mestrado. Além disso, no ano de 2001, foi implementada a formação técnica profissionalizante, como complemento final ao programa de educação que, atualmente, é reconhecido como o mais completo do Brasil, em termos de incentivo aos colaboradores para estudarem. Participaram do programa, no ano 2001, cerca de 429 funcionários assim distribuídos:

- I) ensino médio: 43;
- II) ensino técnico: 55;
- III) graduação: 247;
- IV) pós-graduação/mestrado: 84.

O investimento total foi de R\$2.025.120,00, para uma participação média de 40% dos colaboradores no programa, pertencentes aos diversos níveis da empresa,

desde profissionais do chão de fábrica até executivos. A partir deste exemplo, verifica-se que a empresa, ao priorizar uma questão-chave, como a formação e educação das pessoas, de forma tão diferenciada como o programa citado, constrói, realmente, um diferencial consistente. Isto faz com que as pessoas tenham um nível diferenciado de conhecimentos e habilidades para poder contribuir com os processos internos da organização.

Outro aspecto importante que pode ser destacado neste cenário de diferenciação através das pessoas e do ambiente interno, é o fato de os executivos da Springer, atualmente formado por trinta profissionais, terem sido, na sua grande maioria formados internamente. Deste total, 76% foram formados através dos programas de *trainees*, estagiários ou pessoas que tiveram a oportunidade de ascender internamente. O tempo médio de empresa destes executivos é de dez anos e a idade média de quarenta anos, comprovando, assim, que a Springer investe em seus potenciais internos e tem um público com uma boa experiência e comprometimento com a organização. Este foco de desenvolver, internamente, lideranças capazes de aprimorar e fazer crescer os negócios da empresa, tem sido fundamental para os resultados alcançados.

Com relação ao ambiente interno, cabe destacar algumas importantes conquistas da empresa nos últimos dois anos:

- uma das “100 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil” – edições 2000/2001 da revista Exame, que reúne os melhores exemplos de políticas de recursos humanos do cenário empresarial brasileiro;
- empresa de melhor nível de satisfação interna dos funcionários, dentro do universo Carrier, no ano 2000;
- participação dos funcionários no programa de CCQ (Círculos de Controles de Qualidade) de 70%;
- prêmios “Top Cidadania” e “Top Ser Humano” – edição 2002, concedidos pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH/RS, como resultado do trabalho desenvolvido pela empresa junto à comunidade e ao seu público interno;

- prêmio Responsabilidade Social/RS, concedido pela Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, em função do reconhecimento da empresa quanto a ações que buscam melhorias das condições sociais dos funcionários e da comunidade em geral.

Portanto, todos esses exemplos comprovam o real investimento que a empresa faz em seus profissionais e no seu ambiente organizacional, conforme pode ser observado nos anexos, no resumo do balanço social 2001 (Anexo C).

e) *Referências bibliográficas que embasam essa competência* – Ulrich (2000, p. 59) utilizou a seguinte conceituação para definir competência essencial:

Competência essencial é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar além das fronteiras organizacionais. Envolve muitas pessoas e de todas as funções. [...] As habilidades que, juntas, constituem a competência essencial devem florescer em torno de indivíduos cujos esforços não sejam estreitamente focalizados, para que eles consigam reconhecer as oportunidades para combinar suas habilidades técnicas com as de outros a partir de novas e interessantes maneiras.

O interessante, na abordagem do autor, é a relação que ele estabelece entre as competências essenciais e a contribuição das pessoas. Nesse sentido, nota-se que, ao enfatizar a questão do “profundo comprometimento em trabalhar além das fronteiras organizacionais”, o autor toca no cerne da questão que a Springer tem desenvolvido e conquistado em termos de diferencial interno.

Seguindo a abordagem mencionada de Goddard (1997) sobre este tema, tem-se o destaque de que os diferenciais externos que tornam uma empresa um sucesso são sustentados por diferenciais internos.

Aplicando-se, então, mais uma vez, os três testes propostos por Hammel e Prahalad (1995), tem-se a seguinte análise com relação a esta competência:

- l) *Valor percebido pelo cliente*: uma competência essencial precisa gerar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente. Com base nos depoimentos extraídos junto aos clientes e no reconhecimento

existente do nível de relacionamento e comprometimento dos profissionais da Springer, comprova-se que esta competência atende a este requisito;

- II) *Diferenciação entre concorrentes*: a competência essencial necessita ser competitivamente singular, ou seja, algo que não possa ser facilmente copiado pelos concorrentes. Conforme foi enfatizado pelos clientes entrevistados, essa competência é, também, algo singular da Springer o que gera um grande diferencial em relação aos concorrentes, assim como é uma competência difícil de ser copiada, uma vez que são necessárias ações, processos, estratégias e uma cultura organizacional voltada para este objetivo;
- III) *Capacidade de expansão*: a competência essencial necessita constituir a base para entrada em novos mercados de atuação da empresa. Em qualquer processo de expansão ou aquisição de empresas, o fator crítico de sucesso, geralmente, está calcado nas questões culturais, interpessoais e subjetivas envolvidas. Ter uma base bem consistente, em termos de práticas diferenciadas de gestão de pessoas e ambiente organizacional, é um ponto de partida valiosíssimo para se enfrentar qualquer processo de expansão, tendo em vista que a questão-chave comumente está ligada a pessoas capacitadas e comprometidas.

Dessa forma, então, tendo em vista os aspectos conceituais citados, associado aos exemplos práticos mencionados e o resultado da pesquisa qualitativa, conclui-se, também, que essa competência organizacional voltada para a gestão de pessoas e ambiente interno, constitui-se uma importante fonte de vantagem competitiva para a empresa, sendo, portanto, mais uma das competências essenciais da Springer.

4.7.4 Vantagem competitiva não identificada como competência essencial

A abordagem deste tópico tem o objetivo de analisar uma vantagem

competitiva extremamente relevante e reconhecida na empresa, que é amplamente valorizada pelos clientes no mercado. Trata-se da rede de distribuidores e instaladores especializados da empresa, que se constitui, hoje, num dos grandes diferenciais de atuação no mercado da Springer.

No entanto, para se iniciar essa análise, deve-se considerar uma afirmação bastante interessante de Hamel e Prahalad (1995), de que uma competência essencial é uma fonte de vantagem competitiva, mas nem toda vantagem competitiva é uma competência essencial.

A Springer desenvolveu e formou, nos últimos anos, uma rede singular de distribuidores credenciados, sendo este inclusive um dos grandes empecilhos para o avanço de alguns concorrentes. Atualmente, no Brasil, existem cerca de 180 instaladores autorizados que cobrem, integralmente, todo o território nacional, em termos de abrangência comercial. Apesar deste notável diferencial, de ter formado uma rede de distribuição voltada para o mercado, a Springer ainda tem muitas oportunidades de melhorias e pontos a serem corrigidos em sua atuação junto aos clientes, conforme comprovado pelos resultados das pesquisas qualitativas realizadas, fato este que impede que a empresa seja mais orientada para o mercado. O que ocorre, hoje, segundo a análise e percepção deste pesquisador, é que essa vantagem competitiva restringe-se a ser um dos pontos fortes da área comercial da empresa, não sendo, no entanto, uma fonte de vantagem competitiva, mas, sim, ela própria.

A partir do momento em que a Springer focar e concentrar esforços no sentido de criar diferenciais, em termos de serviços e suporte técnico, qualificação da rede de instaladores e RAS (Rede Autorizada Springer), padronização de processos sistemáticos de coleta de informações de mercado e o desenvolvimento de uma cultura interna mais voltada para o cliente, poderá possibilitar que se configure uma nova competência essencial da empresa. Dentre outras ações que possam existir, ela estará consolidando uma competência essencial que será fonte para todas essas vantagens competitivas citadas, sem restringir-se a ser um rol de iniciativas desconectadas de algo mais amplo e consistente.

Além dos pontos já citados, outra análise e constatação deste pesquisador

refere-se ao fato de que a grande fonte da vantagem competitiva rede de distribuição está na competência essencial gestão tecnológica que gera a mais completa linha de produtos condicionadores de ar do mercado, sendo um grande diferencial e atrativo para os distribuidores. Outro aspecto, bastante reconhecido e valorizado pelos clientes, é o atendimento recebido da área comercial e o nível de relacionamento interpessoal, estabelecido com eles. Este relacionamento provém, de acordo com constatações deste pesquisador, da competência essencial gestão de pessoas e ambiente interno, que gera e desenvolve, culturalmente, profissionais extremamente identificados com o negócio da empresa e comprometidos com os resultados, de acordo com os mais rigorosos padrões éticos e de confiança mútua.

Portanto, a ênfase neste ponto teve o objetivo de esclarecer e externar algumas constatações que são de grande importância para futuras reflexões, visando tornar “algumas carências essenciais” em “competências essenciais” num futuro próximo. Certamente, com este trabalho, parte do caminho poderá já estar encaminhado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Orientando-se pelos procedimentos metodológicos adotados para o presente estudo, que previam o levantamento da percepção dos públicos envolvidos na pesquisa, ou seja, os executivos de primeira linha da organização, os gerentes de segunda linha, o grupo técnico, o representante do acionista e os clientes, foram obtidos os resultados constantes na descrição e análise dos resultados. Esse procedimento permitiu a identificação das principais capacidades internas da Springer, possibilitando, assim, a este pesquisador inferir sobre as competências essenciais da empresa à luz dos conceitos de Hamel e Prahalad (1995).

Ao seguir este caminho, atingiu-se os propósitos firmados no capítulo referente aos objetivos do trabalho, pois se pretendia identificar as competências organizacionais essenciais da Springer, assim como verificar as percepções dos diferentes públicos internos e de alguns clientes sobre as capacidades da empresa. Além disso, pretendia-se analisar e comparar as diferentes percepções para a definição das suas competências essenciais. Dessa forma, conforme demonstrou o estudo realizado, os objetivos do trabalho puderam ser alcançados.

Cabe ressaltar, entretanto, algumas limitações que o presente estudo apresentou, como o fato de o pesquisador ser o Gerente de Recursos Humanos da empresa, o que, em determinado momento da pesquisa, pode ter inibido algum participante a expressar a sua opinião de forma mais aberta e espontânea possível. Alguns gerentes, inclusive, fizeram contato por telefone, perguntando como seriam tratadas as informações coletadas.

Conforme citado no capítulo referente à caracterização da empresa, esta enfrentou algumas dificuldades no ano de 2001, como a crise de energia que afetou sobremaneira o mercado de condicionadores de ar. Para fazer frente a essa situação, bem como a outras, várias ações tiveram de ser tomadas. O efeito de

algumas dificuldades enfrentadas, desde meados do ano 2001, podem, também, ter afetado o resultado da pesquisa, uma vez que as pessoas são influenciadas, geralmente, pelos fatos mais recentes que ocorrem.

Outro aspecto que pode ser mencionado como limitação do estudo é o fato de que, em se tratando de um estudo de caso específico, as suas conclusões e inferências não podem ser generalizadas e assumidas como um fenômeno social universal.

Pode-se considerar, no entanto, como um dos grandes valores deste estudo, o fato de que, raramente, pessoas estratégicas como as que foram pesquisadas, concentram tempo e energia para refletir sobre algumas questões essenciais como as que puderam ser abordadas nesta pesquisa. Geralmente, a miopia organizacional do curto prazo, impulsionada pelas pressões advindas do mercado concorrente e das expectativas do acionista majoritário americano, impedem uma análise mais ampla sobre as condições de competitividade da empresa no mercado. Conforme afirmam Hamel e Prahalad (1995), está na hora de as empresas pararem de buscar competitividade, apenas através do corte de gastos e dos planos incrementais de vendas, devendo passar a atuar de forma a construir uma “arquitetura de gestão diferente”, gerada e sustentada a partir das competências essenciais da organização e capazes de produzir vantagens competitivas no curto, médio e longo prazo. Cabe ressaltar, ainda, que a oportunidade de realização deste trabalho possibilitou saber-se dos clientes opiniões amplas sobre como percebem vários aspectos internos da Springer, fato este que não é muito comum para o mercado e, conseqüentemente, para a referida empresa.

No contexto mencionado, constituiu-se fator de surpresa, em termos de constatação, o fato de 100% dos clientes entrevistados reconhecerem que o tratamento que lhes é dispensado, em termos de atendimento da área comercial, é algo diferenciado dos concorrentes, embora alguns processos internos da empresa sejam falhos neste quesito de atendimento e satisfação aos clientes. Percebeu-se que, em muitas oportunidades, o alto grau de informalidade e facilidade de relacionamento, existente entre os clientes e as pessoas da área comercial, ou as pessoas que ocupam posições de comando na empresa, pode prejudicar o processo de melhoria contínua de alguns processos internos, uma vez que muitos problemas

são resolvidos em função deste relacionamento interpessoal envolvido, ao invés de funcionarem pelo caminho natural dos procedimentos regulares. Associado a este ponto, cabe enfatizar, ainda, a constatação de que os clientes percebem, de forma unânime e destacada, o foco da empresa em ter uma prática, em termos de gestão de pessoas e ambiente de trabalho, realmente diferenciada. Isto é algo interno que, felizmente, conta com um grande reconhecimento e valorização externa.

Embora esta constatação tenha sido positiva quanto às práticas de Recursos Humanos, este estudo possibilitou também, uma análise profunda ao pesquisador referente ao foco que a empresa tem dado à área de tecnologia de novos produtos, sob o ponto de vista de estímulo à inovação e geração de projetos capazes de trazer resultados significativos na busca constante pela excelência tecnológica. A questão analisada partiu da seguinte conclusão: se a área de tecnologia voltada para produtos é vital para a competitividade da Springer, de que forma a área de Recursos Humanos tem contribuído para reforçar esta competência da empresa? Mediante esta questão, já estão sendo desenvolvidos projetos, visando suprir algumas lacunas que foram identificadas a partir deste trabalho.

Este estudo pode ser mensurado pelo aprofundamento exploratório que ele permitiu, embasado pela metodologia e referenciais teóricos específicos, mas também e acima de tudo, pela oportunidade de gerar um nível de conhecimento em torno de um assunto tão amplo e estratégico. Isto permitiu a este pesquisador, seguramente, um outro nível de visão gerencial. Um executivo de Recursos Humanos ter a oportunidade de interagir com os principais clientes da empresa, avaliando, abertamente, vários aspectos estratégicos da organização, constitui-se algo raro na história recente da Springer, e representou para este executivo/estudante um enriquecimento enorme.

Como recomendações para algumas iniciativas estratégicas, a principal a ser mencionada seria de a empresa conceituar e caracterizar, de forma objetiva, uma competência organizacional capaz de gerar vantagens competitivas para os clientes e o mercado. Conforme explorado no decorrer do trabalho, já existem algumas iniciativas identificadas e, inclusive, uma vantagem competitiva reconhecida para tal, que é a ampla rede de distribuição e instalação de condicionadores de ar da Springer. Entretanto, seria importante e estratégico, que a empresa pudesse

estruturar, através do desenvolvimento de certas iniciativas estratégicas, em termos de organização, de processos e, inclusive, de caráter cultural, capazes de fortalecer e configurar uma nova competência essencial da empresa. Pode-se citar, como exemplo destas iniciativas, uma revisão de alguns processos internos que interagem com os clientes, o fortalecimento e o foco diferenciado de atuação quanto a um suporte técnico especializado, uma revisão do formato do atendimento comercial existente e um processo amplo de “internalização” na empresa de um senso consistente de atendimento às expectativas dos clientes.

Outro fator percebido e que serve de recomendação para a empresa refere-se à oportunidade de trabalhar, mais profundamente, a questão da inovação, voltada para produtos e processos fabris, valendo-se de todo o conhecimento tácito e explícito que as pessoas detêm, do nível tecnológico existente e do grau de escolaridade que as pessoas estão adquirindo, em função de estarem participando do programa de educação. Uma das formas de focar mais a questão da inovação e da excelência tecnológica poderia ser pelo caminho de se buscar desafiar mais as pessoas para o inusitado, estimulá-las para contribuir com idéias diferenciadas e reconhecê-las por isto.

Ao alcançar tais objetivos, a empresa poderá ficar ainda mais fortalecida para enfrentar a ação contínua dos concorrentes, mantendo e consolidando a sua posição de líder geral no segmento de condicionadores de ar no Brasil.

Como oportunidades futuras de estudo, pode-se identificar, preliminarmente, alguns potenciais campos de análise como, por exemplo, uma avaliação das competências da Springer no Brasil, comparando com a matriz Carrier Corporation, ou a busca da identificação das competências gerenciais necessárias para sustentação das competências essenciais da empresa.

Espera-se que o presente estudo possa contribuir para a melhoria contínua do sistema de gestão da Springer Carrier Ltda., cumprindo, assim, de forma plena com o seu papel, ao gerar conhecimento para a academia, experiência teórica, metodológica e prática para o estudante, e um rico material de análise e de consulta para a empresa em que ele foi desenvolvido.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Stillwater, v. 17, n.1, p. 99-120, mar. 1991.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, Boston, v. 72, n. 2, p. 118-128, July-Aug 1994.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza (org.). *Gestão por competências – um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001. p. 23-40.

EBOLI, Marisa. Um novo olhar sobre a educação corporativa – Desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, Joel Souza (org.). *Gestão por competências – um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001. p. 97-115.

EXAME. As 100 melhores empresas para você trabalhar. São Paulo, 2001. Suplemento da Edição 749.1

_____. Melhores e Maiores. São Paulo, jun. 2000.

_____. Melhores e Maiores. São Paulo, jul. 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Século XXI*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

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

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRIEDMAN, Brian et al. Como atrair, gerenciar e reter capital humano – da promessa à realidade. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística / Flávio Jardim de

Azevedo. São Paulo: Futura, 2000. Traduzido de *Delivering on the Promise: how to attract, manage, and retain human capital*.

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

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

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation. *California Management Review*, Berkeley, v.33, n.3, p.114-135, Spring 1991.

GREEN, Paul C. *Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais*. Tradução Ana Paula Andrade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. Traduzido de *Building robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies*.

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

HIPÓLITO, J. A. M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). *Gestão por Competências – um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001. p. 63-84.

KENNEDY, Carol. ABB - Model merger for the new Europe. *Long Range Planning*, v. 25, n. 5, p.10-17, 1992.

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

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in management new product development. *Strategic Management Journal*, Inglaterra, v.13, n. 2, p.111-125, Feb. 1992.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MINTZBERG, Henry et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000. Traduzido de *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA Jr., M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In.: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (org.). *Gestão estratégica do conhecimento – integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-152.

PATTON, M. *Qualitative evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1986.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May-June 1990.

ROESCH, S. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto L. et al. Linking the corporate and the managerial competencies: a field experiment. ANNUAL CONFERENCE OF THE BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES, 2001, San Diego. *Anais...* San Diego: BALAS, Abr. 2001.

RUAS, Roberto L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (org.). *Gestão estratégica do conhecimento – integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269.

STALK, G. et al. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 2, p. 57-69, March-April 1992.

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

TEECE, D. e PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, Oxford, v.3, n. 3, p. 537-556, 1994.

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

ULRICH, David. *Recursos Humanos Estratégicos*. Tradução Cristina Bázan. São Paulo: Futura, 2000.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. *Construindo estratégias para competir no século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Inglaterra, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./Jun. 1984.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. ten years after. *Strategic Management Journal*, Inglaterra, v. 16, n. 3, p. 171-174, Mar. 1995.

WRIGHT, Peter et al. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

WILLIAMSON, O. Strategy reasearch: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, Inglaterra, v.20, n. 12, p. 1087-1108, Dec. 1999.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Traduzido de Case study research: design and methods.

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

ANEXOS

ANEXO A – PRODUTOS DA EMPRESA

PRODUTOS



Ar Condicionado Janela

Fan Coil



Purificador de Ar



Package



Chillers



Splits



ANEXO B - MODELO FICHA CATALOGRÁFICA

PESQUISA SOBRE AS COMPETÊNCIAS DA SPRINGER CARRIER	
Entrevistado: _____ Data: _____	Cargo/Empresa: _____ Local: _____
QUESTIONÁRIO	
<p><i>Competência organizacional:</i> é um conjunto de habilidades, tecnologias, culturas e valores, capazes de gerar um valor diferenciado para os clientes e à competitividade da empresa em relação aos concorrentes, fazendo a diferença em relação à sociedade. A competência organizacional deve ser atemporal e duradoura, porém dinâmica, constituindo fonte para vantagem competitiva, servindo de base para a capacidade de expansão da empresa.</p>	
CAPACIDADE TECNOLÓGICA	
<p>Capacidade de gerar, aprimorar e manter tecnologias no campo da pesquisa e desenvolvimento de produtos, conectada às necessidades do mercado e dos clientes.</p>	
<p>1) Como você avalia a capacidade da empresa no campo da pesquisa e desenvolvimento de produtos?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>2) Como você avalia a capacidade da empresa quanto à inovação e velocidade no desenvolvimento de novos produtos?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>3) Você acredita que a empresa tem atendido as demandas oriundas dos clientes e do mercado?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

CAPACIDADE OPERACIONAL

Capacidade de otimizar os processos operacionais produtivos e de logística, dentro de padrões internacionais, assegurando a qualidade dos produtos manufaturados e a qualidade da entrega e distribuição dos mesmos.

4) Como você avalia a capacidade produtiva (gestão de processos produtivos) da empresa?

.....
.....
.....

5) Como você avalia a capacidade da empresa em produzir produtos de qualidade?

.....
.....
.....

6) Como você avalia a capacidade da empresa quanto à logística de distribuição e entrega da sua produção?

.....
.....
.....

CAPACIDADE NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES

Capacidade da empresa em oferecer serviços, atendimento e suporte técnico aos clientes dentro ou acima dos padrões do mercado. Este item visa avaliar também, a percepção geral sobre a satisfação dos clientes quanto à organização comercial da Springer Carrier.

7) Como você avalia a capacidade da empresa com relação aos serviços oferecidos aos clientes e o tratamento dispensado a eles?

.....
.....
.....

8) De que forma você avalia a capacidade da empresa com relação ao suporte técnico oferecido aos seus clientes?

.....
.....

9) Qual a sua opinião sobre o formato organizacional da área comercial da empresa quanto ao atendimento aos seus clientes?

CAPACIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS E AMBIENTE INTERNO

Capacidade de disseminar e internalizar valores, focando o desenvolvimento das pessoas como prioridade estratégica

10) Como você avalia a capacidade da empresa em investir no potencial humano dos seus funcionários?

11) Como você avalia a capacidade da empresa em desenvolver um verdadeiro espírito de equipe e gerar um ambiente de trabalho satisfatório ao público interno?

12) Como você avalia o comprometimento das pessoas para com os objetivos da empresa?

CAPACIDADES GENÉRICAS

Capacidades gerais, explícitas ou tácitas, que são percebidas de alguma forma pelos agentes internos ou externos da organização.

13) O que você acha que a Springer Carrier tem de exclusivo e singular, fazendo com que ela se diferencie dos demais concorrentes?

14) Cite 3 fatores que você considera como principais pontos fortes da empresa:

.....
.....
.....

15) Cite 3 fatores que você considera como principais pontos fracos da empresa.

.....
.....
.....

16) Cite 3 fatores que você considera como principais oportunidades para a empresa.

.....
.....
.....

17) Cite 3 fatores que você considera como principais ameaças para a empresa.

.....
.....
.....

18) Na sua opinião, o que justifica a rápida superação de crises e dificuldades, como foi a “crise do racionamento de energia” enfrentada no ano de 2001?

.....
.....
.....

19) Na sua opinião, qual o motivo principal que faz com que você trabalhe com/para a Springer Carrier?

.....
.....
.....

ANEXO C – BALANÇO SOCIAL 2001