



COPPE/UFRJ

**EXCELÊNCIA COMPETITIVA
A EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NAS EMPRESAS QUE VISAM DURAR**

Marcos Felipe de Sá Magalhães

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Marcus Vinicius de Araújo Fonseca

Rio de Janeiro

Abril de 2010

EXCELÊNCIA COMPETITIVA
A EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NAS EMPRESAS QUE VISAM DURAR

Marcos Felipe de Sá Magalhães

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Marcus Vinicius de Araujo Fonseca, D.Sc.

Prof. Elton Fernandes, Ph.D.

Prof. José Manoel Carvalho de Mello, Ph.D

Prof. Lia Hasenclever, D.Sc.

Prof. Cesar Gonçalves Neto, Ph.D.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

ABRIL DE 2010

Magalhães, Marcos Felipe de Sá

Excelência Competitiva. A execução das estratégias nas empresas que visam durar/ Marcos Felipe de Sá Magalhães. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2010.

XVI, 270p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Marcus Vinicius de Araújo Fonseca

Tese (doutorado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2010.

Referências Bibliográficas: p. 263-270.

1. Excelência. 2. Competitividade. 3. Estratégia. 4. SOI I. Fonseca, Marcus Vinicius de Araújo. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, dos cristãos e dos judeus, que me ilumina o caminho para ser melhor pessoa e professor. E que Ele me permita ir ainda mais longe, e por mais tempo.

Agradeço a AFFERO – Inteligência na Gestão do Capital Humano, pelo suporte material e apoio na produção deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Marcus Vinicius Fonseca, que, pelas suas cobranças “vida real”, me mostrou de maneira inovadora o forte conteúdo humano do Ambiente XXI.

Agradeço ao Prof. Dr. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, que me incentivou desde a primeira hora, pela confiança, pelo apoio e pelas reflexões críticas, corporificando os demais professores do programa de Engenharia de Produção da Coppe-UFRJ, que fizeram deste Doutorado uma experiência única.

Agradeço a Lindalva Barbosa de Araujo, representando todos os funcionários da administração da Coppe-UFRJ

Nota especial de agradecimento

Um grupo informal de colaboradores, pessoas da minha rede de relacionamento, participou do longo processo de construção do modelo Excelência Competitiva e contribuiu de alguma forma, seja de maneira mais intensa ou simplesmente me ouvindo e estimulando as minhas ideias. Deles vieram muitas sugestões para compor o conjunto de práticas de gestão competitiva e observações valiosas quanto às aplicações do modelo. Alguns puderam fazer leituras críticas de capítulos, relatar experiências e sugerir referências e linhas de trabalho. Outros responderam ao piloto da pesquisa de campo. Todos emprestaram uma fração de seus conhecimentos acadêmicos e das suas vivências empresariais para ajudar a construir esta tese. Devo ter sido um “chato” martelando o mesmo PPTMP para conseguir roubar-lhes tempo e capturar a sua atenção, sempre que possível. Mas, esse privilégio só me foi concedido porque, acima de tudo, esse grupo é formado por pessoas muito generosas.

Três nomes merecem ser citados fora da ordem alfabética de apresentação deste grupo: Francisco Ferreira, meu sócio no Instituto Excelência Sustentabilidade e Competitividade (IESC), pelo apoio e pela transformação da metodologia em

ferramenta para consultoria empresarial; Luiz Sá Lucas, meu guru em estatística, que conseguiu trazer valores (no duplo sentido) para o modelo; e Cynthia Azevedo, minha editora e revisora, que conseguiu organizar meus pensamentos para dispô-los da maneira mais fluente possível.

Alfredo L. Almeida Cardoso, Dr. – Diretor da Agência Nacional de Saúde Suplementar
Antonio Batista da Silva Junior, DSc – Diretor de Mercado da Fundação Dom Cabral
Antonio Carlos Mattos – T2M Consultoria de Sistemas
Alexandre Vianna, MSc – Coordenador da Fundação Dom Cabral
Alice Ferrucio, DSc – Professora da UFRJ
Bianor Scelza Cavalcante, PhD – Diretor Internacional da FGV
Carlos Eduardo Fernandes Corrêa, MSc – Diretor da Mana Engenharia
Carlos Pessoa dos Santos – Especialista de Relações Trabalhistas e Sindicais
Cezar Antonio Tegon – Presidente da Elancers Consultoria
Cristiano Braz Rocha, MSc – Sócio-diretor de Consultoria da Afferro
Daniel Orlean, MSc – Sócio-diretor de Marketing Afferro
Edmour Saiani, ITA – Diretor da Ponto de Referência
Elaine Maria Tavares Rodrigues, DSc – Professora da FGV
Eugenio Mussak, DSc – Presidente da Sapiens Consultoria
Francisco Antonio Soeltl, Presidente da MicroPower e Portal e-Learning Brasil
Francisco Ferreira, MSc – Sócio-Diretor de Produtos da Afferro
Gilberto Malamut, DSc – Professor convidado da UFRJ
Giuseppe Russo, DSc – Professor e pesquisador da PUC-Rio
Guilherme Lapagesse, MSc – Diretor de projetos da K2 Achievements
José Alberto Aranha, MSc – Diretor do Instituto Genesis PUC-Rio
José Arnaldo Deutscher, DSc – Professor da UFRJ
José Cláudio Terra, DSc – Presidente da TerraForum Consultores
José Moniz – Diretor da ICS MiPe
José Roberto Whitaker Penteadó, DSc – Presidente da ESPM
Léo F. C. Bruno, PhD – Professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral
Leyla Nascimento – Presidente ABRH Nacional
Luis Augusto Lobão Mendes – Professor da Fundação Dom Cabral
Luiz Sá Lucas – Presidente da IDS Marketing Intelligence
Marcelo Marinho Aidar, DSc – FNQ Professor da FGV/SP
Marcos Nascimento, MSc – McKinsey Consultoria
Nemércio Nogueira – Diretor da Alcoa Alumínio S.A.
Paulo Emílio Lima Carreiro – Professor da Fundação Dom Cabral
Rafael Sampaio – Vice-presidente da ABA
Roberto Abramson, MSc – CEO Hidroazul
Roberto Pons, PMP – Diretor executivo da Projectlab
Rodolfo Ribas, MSc – Gerente de Relações com o Mercado Sistema FIRJAN
Tatsuo Iwata, MSc – Vice-diretor Geral da ESPM-Rio

A todos, o meu MUITO OBRIGADO.

*If history repeats itself, and the unexpected always happens,
how incapable must Man be of learning from experience?*

George Bernard Shaw (1856 - 1950)

Aos que ousam quebrar paradigmas de verdade.

Em 1968, um jovem de 21 anos, Dick Fosbury, resolveu inovar na prova olímpica de salto em altura. Utilizando apenas seus conhecimentos em física e engenharia, e sem dispor de nenhum novo recurso de equipamento ou tecnologia, decidiu abordar o sarrafo de costas, contrariando tudo o que se fazia naquela competição. O resultado foi que ele não apenas ganhou a medalha olímpica como melhorou o recorde, em um ano, o equivalente ao que havia sido o progresso da modalidade nos 40 anos anteriores. Quando todos adotaram o *fosbury flop* (como ficou conhecida a façanha) como novo padrão, os recordes continuaram a ser superados, mas foram precisos outros 40 anos de evolução para acumular aquele mesmo ganho da inovação disruptiva alcançado por Fosbury.

Nem sempre será possível conseguir o *flop* na gestão, nem o modelo de Excelência Competitiva pretende tanto. Mas sempre valerá a pena tentar! Por acreditar que o mundo pertence aos descontentes, dedico este meu trabalho àqueles que realmente ousam quebrar paradigmas.

À Mara, minha mulher, e minha referência de vida, que me ensinou a viver de verdade.

Aos meus filhos e sucessores nas práticas de gestão, Deborah e Daniel, para quem eu gostaria realmente de servir de exemplo.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

EXCELÊNCIA COMPETITIVA
A EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NAS EMPRESAS QUE VISAM DURAR

Marcos Felipe de Sá Magalhães

Abril/2010

Orientador: Marcus Vinicius de Araújo Fonseca

Programa: Engenharia de Produção

Os sistemas vivos se recriam continuamente, mediante a transformação ou a reorganização de seus componentes, para sobreviver em ambientes altamente competitivos e complexos, sujeitos a radicais mudanças estruturais e culturais. Para serem competitivas, as empresas dependem de estratégias que transformem recursos e competências em vantagens competitivas para gerar valor sustentável para as partes interessadas. O derradeiro objetivo de uma organização é a sua perenidade. Este trabalho investiga exaustivamente modelos de gestão de maior aceitação em meios acadêmicos e empresariais e apresenta um modelo denominado Excelência Competitiva, que traz uma proposta convergente para redefinir o escopo dos capitais organizacionais, tangíveis e intangíveis, nas dimensões de Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias, e uma perspectiva para avaliação de resultados – Recompensas SOI (Sociedade, Organização e Indivíduos) – que considera a geração de prosperidade no entorno social e benefícios ao meio ambiente, assim como o compartilhamento do sucesso com *stakeholders*. Considerando a sustentabilidade uma característica de sistemas dinâmicos capazes de se manter equilibrados e a maturidade competitiva como a capacidade de sustentar o crescimento da organização por meio das Recompensas SOI, apresentam-se práticas que apoiam um modelo para diagnóstico de maturidade em gestão, de modo a explorar as especializações, fomentar a colaboração, servir de referencial para identificar e diagnosticar objetivos estratégicos estruturantes dos projetos empresariais e acelerar o desenvolvimento do conhecimento prático sobre competitividade organizacional.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

COMPETITIVE EXCELLENCE
STRATEGIES EXECUTION IN COMPANIES BUILT TO LAST

Marcos Felipe de Sá Magalhães

April/2010

Advisor: Marcus Vinicius de Araújo Fonseca

Department: Production Engineering

Living systems constantly recreate themselves, either by means of transformation or reorganization of their individual components, so that they are able to successfully survive within the competitive global environments, which are all subject to dynamic structural and cultural changes. To become competitive, Corporations relies on strategies which transform resources and abilities into competitive advantages in order to constantly generate sustainable value for the interested parties. The ultimate objective of corporations is their perpetuity. This research paper investigates exhaustively the principle management models currently accepted and used by leading Academics and Captains of Industry and presents a model named Competitive Excellence which brings a converging proposal to redefine the scope of tangible and intangible Capital within the dimensions of Processes, People, Technology, Market and Partners and also introduces a perspective for evaluating results – Recompense SOI (Society, Organization and Individuals), which takes into account not only the results obtained and shared between the stakeholders but also considers the generation of prosperity within the social strata together with the ensuing benefits to the Environment. Considering sustainability as a characteristic of dynamic systems capable of maintaining equilibrium and competitive maturity as the capacity of sustaining the growth of an organization; through Recompense SOI specific practices are presented herein which support a new model for diagnosis of management maturity – seeking to explore better specializations, enhance cooperation levels and serve as a reference to identify and diagnose objectively structuring strategies of business projects and accelerate the global development of practical knowledge about organizational competitiveness.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE GRÁFICOS	xiv
LISTA DE QUADROS	xv
LISTA DE TABELAS	xvi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Motivações para a construção do modelo de Excelência Competitiva	3
1.2 Caracterização do problema	7
1.3 Objetivo geral	9
1.4 Objetivos específicos	9
1.5 Justificativa e relevância	9
1.6 Delimitação do estudo	10
1.7 Taxonomia de gestão competitiva	11
1.8 Estrutura deste trabalho	16
2 FUNDAMENTOS DE GESTÃO NO AMBIENTE XXI	20
2.1 Competitividade	22
2.2 Organizações vivas	41
2.3 Gestão orientada para valor	50
2.4 Sustentabilidade	60
3 MODELOS DE GESTÃO DE CAPITAIS ORGANIZACIONAIS	74
3.1 Cadeia de valor	74
3.2 Capital intelectual	76
3.3 Skandia Framework	78
3.4 Balanced Scorecard	79
3.5 Intangible Assets Monitor	82
3.6 Enterprise Value Domains (EVD)	85
3.7 Meritum e IC Rating	89
3.8 Performance Prism	90
3.9 Diferenciação organizacional	92
3.10 C-Commerce	93
3.11 Modelo Baldrige	96
3.12 Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)	97
3.13 Seis capitais intangíveis	100
4 GESTÃO ORIENTADA PARA A COMPETITIVIDADE	13003
4.1 A evolução dos modelos de gestão	103
4.2 A gestão competitiva na construção do modelo de Excelência Competitiva	108
4.3 O modelo de Excelência Competitiva e a convergência dos modelos de gestão	117
4.4 O modelo de Excelência Competitiva e a convergência das competências organizacionais	123
5 EXCELÊNCIA COMPETITIVA	130
5.1 O modelo de Excelência Competitiva	131
5.2 Inovação, conhecimento e empreendedorismo: os filtros do modelo	133
5.3 Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias	135
5.4 Recompensas para a sociedade, a organização e os indivíduos	147
5.5 Excelência competitiva em rede	159
6 MATURIDADE EM GESTÃO	167
6.1 A execução das estratégias nas empresas que competem	167
6.2 Cem práticas em Excelência Competitiva	171
6.3 Modelos de maturidade	183
6.4 Pontuação em modelos de maturidade	186
6.5 Maturidade em Excelência Competitiva	192
7 O OPERACIONAL DO MODELO DE EXCELÊNCIA COMPETITIVA NAS EMPRESAS	202
7.1 Delineamento da pesquisa	202

7.2	Natureza do estudo e método empregado	204
7.3	O modelo operacional da pesquisa de campo	205
7.4	Técnicas estatísticas utilizadas	216
8	RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS	228
8.1	O que está sendo investigado?	228
8.2	Composição da amostra	229
8.3	Análise dos resultados quanto à existência das práticas	231
8.4	Análise dos resultados quanto à importância das práticas	239
8.5	Matriz de diferenciação estratégica e matrizes de práticas	248
8.6	Análise dos resultados quanto à maturidade em gestão	253
8.7	Considerações finais sobre a investigação	258
8.8	Considerações adicionais para estudos futuros	261
9	REFERÊNCIAS	263

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Os fatores de competitividade	25
Figura 2. Pilares da competitividade	26
Figura 3. Cadeia de fatores de influência sobre a competitividade	27
Figura 4. Fatores determinantes da competitividade da indústria	27
Figura 5. Determinantes da competitividade sistêmica	29
Figura 6. Determinantes da competitividade em nível micro	31
Figura 7. Ambiente microeconômico de negócios	32
Figura 8. Alianças	39
Figura 9. Ciclo de gestão competitiva	51
Figura 10. Recompensas dos fatores de produção	66
Figura 11. Visualização dos principais <i>stakeholders</i>	73
Figura 12. Diagrama da cadeia de valor.....	75
Figura 13. Cadeia de valor	76
Figura 14. Estrutura do capital intelectual	77
Figura 15. Modelo Skandia Framework.....	79
Figura 16. Modelo Balanced Scorecard (BSC)	80
Figura 17. Mapas estratégicos gerados pelo modelo BSC.....	81
Figura 18. Modelo Intangible Assets Monitor (IAM)	83
Figura 19. Modelo Enterprise Value Domains (EVD)	85
Figura 20. Modelando rede de valor	87
Figura 21. Uma visão combinada da rede de valor.....	88
Figura 22. Capitais do conhecimento: EVD incorporando o capital social ao capital ambiental	88
Figura 23. Capital intelectual – Meritum	89
Figura 24. Graphical Executive View – IC Rating.....	90
Figura 25. Estrutura do Performance Prism: estratégia, processos e capacidades	91
Figura 26. Diagnóstico de diferenciação organizacional: equilíbrio entre resultados financeiros (R) e comprometimento (C) com desenvolvimento o capital intelectual e responsabilidade social.....	92
Figura 27. Atributos-chave dos processos para inovação e conhecimento.....	94
Figura 28. Diagrama do Modelo Baldrige	96
Figura 29. Diagrama do modelo de excelência da gestão.....	98
Figura 30. Seis capitais intangíveis.....	100

Figura 31. Sistemas gerenciais de primeira geração: foco em controle – sistema gerencial suportado por um arquétipo de curto prazo.....	108
Figura 32. Sistemas gerenciais de segunda geração: foco na estratégia – sistema gerencial em torno das perspectivas estratégicas de longo prazo	105
Figura 33. Sistemas gerenciais de terceira geração: foco na perenidade – sistema gerencial projetado para preservar a organização na sociedade	106
Figura 34. Foco operacional.....	118
Figura 35. Foco estratégico	119
Figura 36. Capacitações dinâmicas.....	124
Figura 37. Concepção do modelo de gestão Excelência Competitiva.....	132
Figura 38. Ciclo de estruturação do projeto empresarial	141
Figura 39. Modelo conceitual de Gestão Competitiva em uma organização.....	161
Figura 40. Excelência Competitiva em Rede – Modelo conceitual.....	164
Figura 41. Excelência Competitiva em rede – Um exemplo na indústria.....	165
Figura 42. Modelo conceitual do estudo de campo	202
Figura 43. Tela 1 – Lista de instrumentos de diagnóstico.....	208
Figura 44. Tela 2 – Perfil das empresas representadas	209
Figura 45. Tela 3 – Exemplo de tela de abertura de seção do formulário.....	209
Figura 46. Tela 4 – Apresentação dos critérios da escala de respostas.....	211
Figura 47. Tela 5 – Exemplo de página do instrumento da pesquisa	212
Figura 48. Tela 6 – Exemplo da última página do bloco do instrumento de pesquisa	213
Figura 49. Tela 7 – Espelhos para autoavaliação global das empresas representadas	214
Figura 50. Tela 8 – Detalhe da pergunta aberta do instrumento de pesquisa.....	216
Figura 51. Exemplo de apresentação de ID em estudo de satisfação	220
Figura 52. Exemplo de ID em dois estágios.....	221
Figura 53. Práticas agrupadas por capital.....	245
Figura 54. Distribuição % das importâncias derivadas pelos capitais.....	245
Figura 55. Práticas agrupadas por ciclos de gestão	247
Figura 56. Distribuição % das importâncias derivadas pelos ciclos.....	247
Figura 57. Matriz de Práticas – Processos.....	250

Figura 58. Matriz de Práticas – Pessoas.....	251
Figura 59. Matriz de Práticas – Tecnologia	251
Figura 60. Matriz de Práticas – Mercado	252
Figura 61. Matriz de Práticas – Parcerias.....	252

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Valores das importâncias derivadas	239
Gráfico 2. Visão gráfica da distribuição das empresas nas classificações da maturidade PPTMP	255
Gráfico 3. <i>Benchmark</i> de maturidade em gestão competitiva	256
Gráfico 4. Valores absolutos da maturidade	256

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Comparativo do escopo das perspectivas, ativos e capitais dos modelos de gestão.....	119
Quadro 2. Descrições de competências organizacionais	127
Quadro 3. Práticas segundo a ótica das cinco disciplinas de Peter Senge	169
Quadro 4. Quadro sinótico das práticas de Excelência Competitiva.....	182
Quadro 5. Comparativo das pontuações de qualidade.....	187
Quadro 6. Peso dos seis capitais intangíveis e ativos	190
Quadro 7. Maturidade em processos.....	198
Quadro 8. Maturidade em pessoas.....	199
Quadro 9. Maturidade em tecnologia.....	199
Quadro 10. Maturidade em mercado	199
Quadro 11. Maturidade em parcerias.....	200
Quadro 12. Graus de maturidade competitiva.....	200
Quadro 13. Matriz de Diferenciação Estratégica (ampliada).....	224
Quadro 14. Práticas classificadas como Referências (mediana igual ou superior a 4,0).....	232
Quadro 15. Práticas classificadas como avançadas	234
Quadro 15B. Nuvem de palavras do conjunto de práticas avançadas	237
Quadro 16. Práticas classificadas como básicas	237
Quadro 16B. Nuvem de palavras do conjunto de práticas básicas.....	238
Quadro 17A. Valores das importâncias derivadas – Altíssima	240
Quadro 17B. Valores das importâncias derivadas – Alta	241
Quadro 17C. Valores das importâncias derivadas – Média	242
Quadro 17D. Valores das importâncias derivadas – Baixa	243
Quadro 18A. Quantidade de práticas por quadrante (geral)	248
Quadro 18B. Quantidade de práticas por quadrante (capitais)	249
Quadro 18C. Quantidade de práticas por quadrante (ciclos)	249
Quadro 19. Comparativo entre práticas de tecnologia das empresas.....	259

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Definições de competitividade	24
Tabela 2. Capital intelectual	77
Tabela 3. Escopo dos capitais organizacionais	137
Tabela 4. Os ciclos de gestão e os objetivos estruturantes direcionadores	142
Tabela 4A. Mapa Estratégico de Competitividade – visão genérica	143
Tabela 5. Objetivos estruturantes – Processos	144
Tabela 6. Objetivos estruturantes – Pessoas	145
Tabela 7. Objetivos estruturantes – Tecnologia	145
Tabela 8. Objetivos estruturantes – Mercado	146
Tabela 9. Objetivos estruturantes – Parcerias	147
Tabela 10. Mapa de Recompensas – Visão genérica.....	155
Tabela 11. Objetivos de recompensas para a sociedade	156
Tabela 12. Objetivos de recompensas para a organização.....	157
Tabela 13. Objetivos de recompensas para os indivíduos.....	158
Tabela 14. Práticas em gestão de processos.....	172
Tabela 15. Práticas em gestão de pessoas	174
Tabela 16. Práticas em gestão de tecnologia.....	176
Tabela 17. Práticas em gestão de mercado.....	178
Tabela 18. Práticas em gestão de parcerias	180
Tabela 19. RF – Importância dos macroatributos	221
Tabela 20. Valores absolutos dos graus de maturidade.....	254
Tabela 21. Distribuição das empresas nas classificações da maturidade	255
PPTMP e geral.....	255
Tabela 22. Desvios médios das pontuações de maturidade por capitais	
e geral.....	257

1 INTRODUÇÃO

A definição mais intuitiva de “competitividade” das empresas é a capacidade de ocupar mais espaço no mercado do que os seus competidores. Esse termo, no entanto, remete a vários outros conceitos de grande importância em todas as suas interpretações, como excelência, produtividade, riqueza, bem-estar social e sobrevivência.

Já o termo “competitividade das nações (regiões)” refere-se à capacidade de um país (região) para organizar as condições econômicas e sociais a fim de que os produtos/serviços das empresas nacionais (regionais) sejam competitivos com os produtos/serviços de outros países (regiões). Quando se fala de “competitividade das organizações”, a ideia que predomina é a de eficiência operacional e economia de escala para oferecer preços mais baixos.

É comum dizer que os níveis salariais dos trabalhadores e a desvalorização da moeda tornam um país “mais competitivo” e, para tanto, os governos fazem uso de intervenções justificadas em políticas industriais, subsídios fiscais, restrições comerciais ou ajustes nas taxas de câmbio e em mais outras tantas políticas de cunho social. Uma nação que constrói sua vantagem competitiva à custa de salários não está trabalhando para a prosperidade de seus cidadãos, assim como uma organização que atinge sua eficiência exaurindo seus recursos está sacrificando sua sobrevivência a longo prazo.

Considerando essa enorme abrangência do termo competitividade, é bom esclarecer, desde o princípio, que o foco deste trabalho é a competitividade das organizações no nível microeconômico, aqui denominada Gestão Competitiva, ou seja, as estratégias das empresas que competem visando durar a longo prazo, em um mesmo entorno e, portanto, sujeitas aos mesmos ambientes (econômicos, sociais, políticos, etc.).

O modelo de gestão competitiva – objeto deste trabalho – assume que o derradeiro objetivo das organizações deve ser a sua perenidade e que, assim sendo, todas as suas atividades devem convergir para a excelência na consecução de cada um de seus objetivos estratégicos. A pergunta a ser respondida pela gestão competitiva é: como traçar estratégias que perenizem as organizações?

A competitividade não deve sempre remeter a preço. Um texto das Sagradas Escrituras menciona que “se combatermos o mal com o mal, indiscutivelmente o mal vencerá”. Na vida das organizações vale o mesmo princípio. Ao se combater o preço com o preço, o preço será o vencedor.

Avaliar a competitividade apenas pelo ângulo de ocupação de espaço torna-se um jogo de soma-zero em que aquele que ganha o faz em detrimento do outro. Ela deve ser relacionada à prosperidade, da sociedade ou das organizações, e então ser entendida como produtividade, que é medida pelo valor dos bens e serviços produzidos com os recursos disponíveis.

A produtividade, portanto, não pode depender apenas dos preços, comandados pelo mercado, mas da capacidade da organização para criar valor, produzir bens, serviços e ideias, distribuindo-os eficientemente e sabendo comunicar de forma efetiva as suas vantagens competitivas.

A competitividade deve ser relacionada à excelência organizacional e, mais especificamente, à bem-sucedida implementação de um conjunto de atividades que definem a estratégia das organizações e que constroem suas vantagens competitivas.

Tem-se aqui profunda convicção de que a gestão competitiva não pode cuidar tão somente de um dos capitais da organização, da qualidade, tecnologia, ingredientes ou equipamentos, e nem apenas atentar a custos ou mercados. Abrange toda a gestão dos tangíveis e a gestão da inteligência empresarial que amplia e atualiza o conhecimento para torná-lo um instrumento de competitividade.

A gestão competitiva, nas organizações que visam durar, deve buscar a excelência nos vários capitais da organização – Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias.

Uma organização competitiva precisa de um modelo de gestão com grande capacidade de adaptação, projetado a partir de seus ambientes relevantes, e que otimize a sua combinação de recursos e competências, para gerar valor – resultados financeiros e sociais que assegurem a perpetuidade da organização.

A escola clássica de Administração Científica, que tem Frederick W. Taylor e Henry Fayol entre seus mais conhecidos representantes, propôs modelos orientados para controle, ou seja, o desenvolvimento de um arquétipo financeiro de curto prazo disposto na forma de orçamentos e suas revisões. Mais adiante, já no limiar do século XX, uma segunda geração, em que pontuaram nomes como Peter Drucker, Michael Porter, Robert Kaplan e David Norton, gerou uma onda com ênfase em estratégias, ou seja, modelos de gestão projetados em torno das perspectivas estratégicas de longo prazo da organização. É com base nessa evolução que os modelos atuais, incluindo o proposto nesta tese, se

voltam para a questão da competitividade, isto é, sistemas de gestão estratégica projetados para assegurar a preservação da organização na sociedade.

É para atender tal necessidade que este trabalho propõe um modelo gerencial que pode ser considerado de terceira geração e será chamado de Excelência Competitiva.

1.1 Motivações para a construção do modelo de Excelência Competitiva

Quando terminei minha primeira graduação em 1973, a cadeira de Vendas era eletiva nos cursos de Administração. Os estudantes saíam das escolas pensando em gestão de gabinete – *bureaucratie* –, e competitividade não se aprendia nos livros. Então, enquanto cursava a faculdade, tive algum aprendizado no “campo”, em atividades básicas em publicidade, pesquisa de mercado e vendas. Para conhecer o mundo exterior, fiz parte das primeiras turmas de Marketing no Instituto de Administração e Gerência (IAG) da Pontifícia Universidade Católica (PUC-Rio), o que me valeu um convite para dar aulas sobre a matéria já no ano seguinte da minha formatura e outro para ingressar na The Coca-Cola Co. Na Coca-Cola, permaneci quase 20 anos, chegando a ocupar o cargo de Diretor Geral de Refrigerantes – Brazil Region Manager e, posteriormente, fabricante autorizado para o estado de Goiás.

Essa minha *expertise* e os arroubos da juventude me tornaram convicto de que *marketing* seria a solução de todos os males de gestão. Em um ambiente fértil como o de uma das maiores empresas do mundo e referência em orientação para os consumidores, não foi difícil manter essa crença. Minha missão, além das obrigações que tinha com meu empregador, passou então a ser a divulgação dessa prática de gestão, o que fiz como professor em várias escolas, destacadamente na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), e como presidente eleito da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA).

Nos anos 1980, assisti ao crescimento do movimento pela Qualidade Total no Brasil, com certa ponta de inveja, ao perceber que seus defensores estavam no caminho certo, ao contrário do que os profissionais pioneiros do *marketing* haviam feito anteriormente. A Qualidade Total não foi arrogante reivindicando para si toda a responsabilidade na melhoria dos processos. Ao distribuí-la, aumentou o comprometimento das pessoas e criou referências simples para que todos entendessem os ciclos de melhoria contínua e satisfação dos clientes, mas, também provocando, por conta da padronização, a “comoditização” de processos, produtos e serviços.

O primeiro forte abalo nas minhas convicções se deu quando constatei que *marketing* seria a chave única para a competitividade, mas não o suficiente para que eu desviasse meu interesse em aprofundar pesquisas nessa área, apesar de passar a ser cada vez mais cuidadoso na revisão dos processos da fábrica em que eu atuava.

Completei a minha segunda graduação, agora em Economia, ansioso por entender melhor as relações de consumo e as questões relacionadas aos ambientes externos à empresa. Descobri o *Homo economicus* que, segundo a teoria, é capaz de abstrair de todas as complexas variáveis sociais para decidir, talvez pela facilidade de medir essa variável, que o preço é o principal fator de competitividade. Mais uma vez, eu vi o sistema tentando colocar as *commodities* no meu caminho, mas persisti acreditando que seria necessário entender o comportamento do mercado, ainda que fosse necessário pesquisar um repertório mais amplo de indicadores.

Foi essa inquietação que me levou a publicar, anos mais tarde, uma proposta para aprofundar a classificação tradicional das estruturas de mercado, que é baseada apenas no número de agentes, mas considerando, principalmente, o grau de concentração de mercado, ou seja, a competitividade medida por índices econométricos (MAGALHÃES, 2006).

No princípio dos anos 1990, eu havia acabado de completar meu ciclo profissional no fantástico mundo dos refrigerantes ao me desfazer da participação no negócio de engarrafamento. Percebi que vários colegas, profissionais de *marketing* das mais importantes categorias dos produtos de consumo de massa, estavam sendo convidados para setores que nunca antes haviam dado atenção ou foco aos clientes.

Era a revolução tecnológica se manifestando por meio de produtos e serviços de alta complexidade de engenharia que começavam a entrar no cotidiano das pessoas, alterando o seu comportamento e modificando o consumo das massas na sociedade do conhecimento.

Começava assim uma experiência importante para mim. Por um lado, passei a contribuir com meus conhecimentos em *marketing* para negócios de tecnologia: um provedor de acesso (Pontocom), de segurança de informação (Módulo) e redes de captura de dados (APPI), e, em troca, aprendi que a tecnologia, se apresentada como vantagem competitiva, cria valor e deve ser considerada um fator-chave de competitividade das organizações.

A essa altura da minha vida profissional, eu já estava pronto a admitir que a gestão de mercado poderia aliar-se à gestão de processos e à de tecnologia na busca da excelência em competitividade.

Foi então que decidi reciclar minha formação acadêmica, voltando para os bancos e bancadas das escolas. Reassumi como professor de *marketing* e planejamento estratégico nos programas de MBA da ESPM e acrescentei ao meu currículo o IBMEC-Rio, e o IAG-PUC Rio, além da cadeira de Administração no programa de graduação do Instituto Militar de Engenharia (IME).

Também reassumi a condição de aluno em uma das turmas de mestrado em Administração na PUC-Rio, na qual continuei minhas pesquisas em *marketing*. Como parte das exigências para obtenção do título de mestre, desenvolvi um jogo de negócios, chamado de Simulador de Tomada de Decisões em Marketing (STDM) (MAGALHÃES, 2003).

A singularidade desse jogo está no fato de que, ao contrário dos jogos tradicionais em que os participantes recebem empresas em igualdade de condições e um algoritmo preestabelecido premia os melhores movimentos, cada empresa se apresenta em condições únicas em termos de capacidade de produção, distribuição geográfica, qualidade e inovação, etc. Como não poderia deixar de ser, trata-se de um exercício de competitividade, que tenta se aproximar do mundo real, e no qual as decisões têm que ser tomadas em termos de Mercado e, também, em Processos e Tecnologia.

Mas, o meu interesse no tema da competitividade não terminou após a conquista do título de mestre em Administração. Foi a partir do modelo clássico dos 4Ps do *marketing* (Produto, Preço, Promoção e Ponto) que propus a Matriz do Marketing© (MAGALHÃES, 2006) para administrar as decisões sobre o composto mercadológico, com base na realidade do mercado e da empresa e do fato econômico essencial: uma transação é a troca de Algo que tenha Valor, esteja Disponível e seja Conhecido. Considerar o composto de *marketing* é fazer com que cada uma de suas decisões – produto, preço, distribuição e promoção – sejam relacionadas às quatro ações (formatar, valorizar, disponibilizar e comunicar) que são necessárias para implementá-las.

Em 2003, haviam surgido três trilhas importantes que foram decisivas para mim na construção do modelo de Excelência Competitiva: a aproximação com o movimento do empreendedorismo no Instituto Genesis da PUC-Rio, como professor no Departamento

de Engenharia Industrial; o convite que recebi para integrar a Diretoria da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH); e a decisão de pesquisar sobre as estratégias competitivas das organizações, em um nível de profundidade, que me qualificasse para concorrer ao título de doutor.

A opção pelo Programa de Engenharia de Produção APIT-Coppe e, dentro dele, pela linha de pesquisa em estratégias empresariais obedeceu à lógica de conhecer outras escolas de pensamento e arquiteturas organizacionais que poderiam ser complementares para uma formação multidisciplinar.

Simultaneamente, desde que comecei a cumprir os créditos do programa de doutorado, passei a conviver, na ABRH, com especialistas em gestão de Pessoas. Foram esses profissionais, na sua maioria com formação em ciências comportamentais, que me ensinaram a importância das pessoas como tecido das estruturas vivas organizacionais, e a sua fundamental participação na criação de diferenciais competitivos. Passei então a reconhecer que a gestão de Pessoas deveria alinhar-se a Processos, Tecnologia e Mercado como fator de competitividade das empresas.

Por último, mas não menos relevante, devo mencionar os antecedentes que me levaram a propor Parcerias como elemento do construto do modelo de Excelência Competitiva: a enorme importância dos engarrafadores independentes no sistema mundial de distribuição de Coca-Cola; o conceito de organizações virtuais e organizações em rede características do Ambiente XXI, apresentado por meu orientador em suas aulas; e, também, os movimentos de terceirização e *spin-off* que presenciei em empresas para as quais prestei consultoria.

Entre 2003 e 2008, exerci a função de coordenador técnico do programa Parceiros em Excelência (PAEX) da Fundação Dom Cabral, em diversas cidades do Brasil e de um grupo em Santiago (Chile), em parceria com a Universidad del Desarrollo. Essa experiência de consultoria e treinamento me permitiu participar da elaboração de projetos empresariais de 30 a 40 empresas de porte médio, de diferentes setores e relativa complexidade de gestão. Foi uma vivência riquíssima em que trabalhei com indicadores de gestão, construção de painéis de bordo e avaliação do desempenho das organizações.

A centelha final para “fechar” o modelo de Excelência Competitiva ocorreu quando percebi a dificuldade das empresas em preencher e desdobrar os objetivos estratégicos

nos campos de resultados dos modelos tradicionais. Além disso, penso ter encontrado uma forma de transpor a barreira de atribuir responsabilidades individuais, ou setoriais (*accountability*), quanto aos *key results indicators* (KRI), que eu passaria a chamar de **recompensas**, como será explicado ao longo deste trabalho. E, mais ainda, que tais recompensas não poderiam ser apenas financeiras, nem restritas às organizações, mas compartilhadas com a Sociedade do entorno e os Indivíduos que dela participam.

Concluindo, após esta longa caminhada de 37 anos de pesquisas e práticas, acabei convencido de que a agregação de valor, as vantagens competitivas de uma empresa e a sua excelência em gestão não estão em *marketing*, nem em Processos, Pessoas, Tecnologia ou Parcerias, mas, sim, no equilíbrio da gestão entre todos os capitais gerenciáveis. E é com esse espírito que submeto esta proposta de trabalho, como será visto a seguir.

1.2 Caracterização do problema

O êxito das estratégias organizacionais depende do desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada, a sustentabilidade será mínima e o desempenho operacional seria determinado pela eficácia operacional (PORTER, 1996).

A vantagem competitiva emana, portanto, da totalidade do sistema de atividades, as quais, por sua vez, não podem ser desvinculadas da estratégia e da ideologia da organização. Dessa forma, é importante considerar que todas as atividades da organização, sejam elas chamadas de meio ou fim, devem contribuir para os resultados esperados.

Uma das questões a ser considerada refere-se a até que ponto a economia do conhecimento admite características específicas que precisam de uma profunda transformação na cadeia de valor e quais são os modelos de negócios do ponto de vista industrial e as alternativas complementares desses modelos, na economia do século XXI, que produzem valor.

Na perspectiva clássica, a criação de valor é sequencial, unidirecional e transitiva, materializada em transações e medida em termos monetários, na qual os atores econômicos são analisados em ordem cronológica.

Na perspectiva da sociedade do conhecimento, a criação de valor é síncrona, interativa e mais bem descrita como rede de valor (na qual até os consumidores são considerados fator de produção e contribuintes do processo de criação de valor).

Numa perspectiva organizacional, a criação de valor deve ser relacionada com as atividades e incorporar suas dimensões intangíveis. E se as estratégias das organizações derivam das diferentes formas e mecanismos de coordenação dessas atividades interna e externamente, o equilíbrio entre a gestão dos ativos tangíveis e intangíveis é, certamente, relevante.

Nesse contexto, diversos modelos têm sido propostos enfatizando a importância das dimensões organizacionais como um componente-chave para construir vantagens competitivas das organizações.

A gestão de cada um dos capitais organizacionais passa por reconhecer a contribuição equilibrada de cada um para o todo, identificar seus escopos e quais são as fronteiras de relacionamento entre eles, qual é o valor dos ativos tangíveis e intangíveis, e qual é o conjunto de melhores práticas em cada um deles.

Este trabalho visa investigar as possíveis correlações entre um dado conjunto de estratégias organizacionais e determinadas recompensas, medidas em termos de resultados econômico-financeiros, impactos sociais e benefícios para os indivíduos.

Nesse sentido, entende-se que a sobrevivência organizacional depende da habilidade das organizações para competir de forma bem-sucedida nos seus mercados de atuação, atuais ou potenciais, e que sua longevidade deve estar relacionada ao seu grau de maturidade em gestão competitiva.

Portanto, em termos das perguntas que caracterizam a problematização desse contexto, tem-se:

- Como as organizações gerenciam seus capitais?
- Como as empresas compatibilizam práticas de gestão que aumentam a sua capacidade competitiva, nos capitais da organização – Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias?
- Em que medida a adoção de tais práticas gera recompensas em competitividade?

- Até que ponto um conjunto de práticas de gestão pode estar associado a recompensas para a organização, para a sociedade que a cerca e para os indivíduos que dela participam?
- Como as organizações alinham os seus discursos de objetivos estratégicos com as práticas organizacionais?

1.3 Objetivo geral

O objetivo geral desta tese é identificar as atividades que constituem as estratégias de gestão competitiva e, com isso, contribuir para o estudo das estratégias de sobrevivência nas organizações, além de buscar indícios de que práticas gerenciais selecionadas são relevantes e estão associadas ao desempenho empresarial.

Foram levantadas e discutidas questões que podem apoiar empresários, gestores, executivos, pesquisadores e demais estudiosos na busca das melhores estratégias competitivas, considerando a situação das organizações que visam durar, e também buscando relacionar os diferentes graus de maturidade com a capacidade dessas organizações em atingir seus objetivos estratégicos e obter bons níveis de desempenho nos indicadores relacionados a eles.

1.4 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral da pesquisa seja atingido, outros, mais específicos, devem ser alcançados, a saber:

- determinação de um conjunto de práticas nos capitais da organização, com base na revisão bibliográfica e na aplicação prática dos conceitos nela contidos e na opinião deste autor e de um conjunto qualificado de colaboradores;
- caracterização dos graus de maturidade em gestão competitiva;
- detecção da existência de contribuições entre a adoção de práticas e a obtenção de resultados econômicos, sociais e individuais.

1.5 Justificativa e relevância

O aumento da competitividade, local ou global, e a crescente disponibilidade das informações sobre processos de produção e gestão têm levado as organizações a valorizar seus ativos intangíveis de acordo com as mais altas escalas de relevância.

É notória a importância cada vez maior de medir e gerir os ativos intangíveis e de integrá-los com a gestão dos ativos tangíveis. Por esse motivo, esta pesquisa se propõe a revisar as várias abordagens para a gestão estratégica, hoje consideradas bastante consistentes na literatura de administração, tais como as de KAPLAN e NORTON (1996); SVEIBY (1997); EDVINSSON e MALONE (1998); CAVALCANTI, GOMES E PEREIRA NETO (2001); ALLEE (2008) e mais outros, para apresentar uma proposta de reagrupamento dos vários ativos, tangíveis e intangíveis, na formulação das estratégias organizacionais.

ROOS e ROOS (1997) justificam a importância de mensurar o capital intelectual das organizações afirmando que tal medição frequentemente diz mais sobre a capacidade de ganhos futuros da empresa do que quaisquer outras medidas convencionais de desempenho usualmente utilizadas.

De forma semelhante, KAPLAN e NORTON (1996) afirmam que o que não pode ser medido não pode ser gerido. Nesse contexto, as propostas da mensuração do capital intangível podem ser entendidas como um esforço para identificar e mensurar alguns dos fatores que contribuem para a criação de lucros futuros e, conseqüentemente, de riqueza e acréscimo de valor nas organizações.

Medir não é o bastante para gerir, pois não se pode gerir aquilo que não se consegue entender. Assim, a relevância do modelo de Excelência Competitiva aqui proposto está na sua capacidade de organizar os capitais, tanto os tangíveis quanto os intangíveis, de modo a permitir que as organizações entendam o comportamento dos seus direcionadores (*drivers*), o que ajuda a explicar os resultados (recompensas).

1.6 Delimitação do estudo

Este trabalho considera de extrema importância os ativos intangíveis, em conjunto com os tangíveis, na formulação das estratégias e no desempenho das organizações, mas não tem o objetivo de aprofundar-se nos conceitos filosóficos dos modelos organizacionais ou de tratar da avaliação formal (*rating*) dos capitais intangíveis das organizações. Poder-se-á, porém, comentar sua influência dentro dos processos de construção do modelo de Excelência Competitiva proposto e seu conjunto de ferramentas aqui discutidos, quando for pertinente.

Com relação à competitividade, evidencia-se a relevância da interferência das condições macroambientais (econômicas, políticas, sociais, etc.) na estratégia das organizações,

mas não é fulcro do presente estudo a investigação dos conceitos clássicos de competitividade em nível de nação ou região, ou seja, nos níveis macro, meta ou meso, segundo as definições de MEYER-STAMER (2005).

Não faz parte do escopo da pesquisa discutir conceitos filosóficos de competitividade em questões setoriais, regionais ou de políticas de governo. Exceto quanto for o caso em que determinada organização, em relação ao modelo proposto, tenha organizado suas atividades de forma a beneficiar-se melhor das políticas externas e tenha aumentado a sua própria competitividade.

Este trabalho propõe restringir a sua pesquisa às estratégias competitivas das firmas – empresas que pretendem competir eficazmente em um determinado negócio e que se preocupam em como obter vantagens competitivas distintas nas suas atividades, na compatibilidade entre elas e no relacionamento com a cadeia de valor.¹

O alvo deste estudo são as organizações que competem antagonicamente por recursos disponíveis em oportunidades iguais, sujeitas aos mesmos condicionantes macroambientais e com atuação em determinados conjuntos de mercados; ou ainda, mais claramente, serão observadas estratégias baseadas em atividades que estejam ou ao alcance das organizações, ou até o ponto no qual as organizações possam influenciar quase que direta e/ou individualmente o meio ambiente que as cerca.

1.7 Taxonomia de gestão competitiva

As palavras, termos e expressões referentes às atividades competitivas e de mercado que foram utilizadas neste trabalho seguem a taxonomia adotada por MAGALHÃES (2006) no glossário incluído em *Explicando marketing simplesmente* e refletem as versões de uso mais corrente nas empresas brasileiras.

A rigor, a palavra “produto” remete à administração das indústrias, mas pode ser utilizada para substituir a expressão “produto ou serviço”, ou ainda para simplificar a expressão “produto, serviço, ou solução”, no sentido de incluir as “ofertas” feitas para satisfação de todos os tipos de necessidades (demandas) dos mercados. Para tornar a leitura mais fácil, em todo o texto, serão utilizadas as palavras “produto” e “oferta”, mesmo quando a situação permita uma inferência também para os ramos de serviços e consultorias.

¹ Institute for Strategy and Competitiveness – Disponível em <http://www.isc.hbs.edu>. Acesso 11.1.2008.

A expressão “produzir”, conseqüentemente, assume uma extensão semântica mais abrangente. Deixa de se referir apenas aos bens físicos e de “chão de fábrica” para ganhar conotações de formatação, arranjo, empacotamento, combinação, etc. de bens, serviços ou ideias (ou suas combinações). Será denominada produção, genericamente, a “produção” de um *software*, de um parecer, de uma consulta, de uma campanha e de qualquer outro serviço ou ideia a ser transacionada.

A produção de uma “ideia” pode significar uma oferta ao mercado (por exemplo, desenhar um modelo de negócio, uma franquia, um varejo, uma coleção de moda, um restaurante, etc.) e será tratada neste texto com o mesmo conceito de “produção” e “entrega”.

Na mesma linha de raciocínio, expressões que normalmente se referem a produções físicas, tais como “indústria”, “infraestrutura” e “entrega”, assumem outras características mais abrangentes. Serão referidas, corrente e corretamente, neste texto, à indústria de *software*, à indústria de entretenimento, e sem conotação pejorativa de que tal negócio “virou uma indústria” (ao contrário; neste caso, quer-se dizer que o negócio se organizou).

A quantidade de caixas em uma agência de banco (ou supermercado) ou de operadores em um *call center* define a “infraestrutura dos serviços” que será medida, nesses exemplos, pelo tempo de espera nas filas (define o padrão de qualidade do serviço). O padrão e a quantidade de especialistas em uma consultoria (escritório de advocacia, clínicas, *software house*, etc.) também constituem medidas de infraestrutura, e assim por diante.

A palavra “entrega” será utilizada para denominar qualquer ponto de contato entre o fornecedor, seja de bens físicos, serviços e ideias, e seus clientes/consumidores/usuários. Um professor “entrega” uma aula a seus alunos. Uma seguradora “entrega” assistência mecânica aos segurados (sem que tenha havido sinistro, objeto principal da relação). Um publicitário “entrega” uma ideia ao cliente (mesmo sem materializá-la). Uma gravadora “entrega” um *download*, e assim seriam outros tantos exemplos de entrega (momento em que comprador recebe, admite, reconhece, percebe, avalia o benefício da oferta).

O termo “venda”, no contexto do tema competitividade, também merece considerações. Quando há a expectativa de perenidade, é recomendável adotar uma estratégia que

procure reduzir a dependência da busca diária por recompensas. O homem planta e cria, para não depender da caça, e desenvolve relacionamentos de longo prazo com a natureza. Para as organizações, competitividade não é guerra, e vender não deve obedecer à metáfora de uma batalha.

Em busca de relacionamentos de longo prazo com toda a cadeia de aquisição, produção, distribuição e consumo, não é uma estratégia inteligente focar apenas nos aspectos transacionais das relações com os mercados. Neste texto, as expressões “vendas”, “transações”, “contatos”, “eventos”, “uso” e “consumo” serão empregadas para expressar momentos do relacionamento com os compradores/usuários.

O termo “pós-venda” não será empregado em nenhuma instância. Em um mundo competitivo – que privilegia o relacionamento de longo prazo –, essa expressão destrói o valor da relação, uma vez que os fornecedores parecem estar fazendo “um favor” aos clientes depois da transação feita. Os serviços de atendimento – denominação correta do serviço de “pós-venda” – podem levar as organizações a realizar novas transações com os mesmos clientes (paradoxalmente, nesse caso, seria pertinente chamá-los de atendimentos “pré-próxima venda”).

A abordagem a ser dada à competitividade é a de crescer, preservando as oportunidades conquistadas, inovando em novas aberturas, repondo as fontes de recursos e adaptando-se às mudanças do mercado para garantir a sobrevivência a longo prazo.

Assim, as vantagens competitivas de diferenciação poderão ser classificadas como: as tangíveis (por exemplo, características físicas e de desempenho, etc.); as intangíveis (por exemplo, prazo de entrega, assistência técnica, financiamento às vendas, atendimento personalizado, etc.); e as conceituais (por exemplo, imagem, marca, referências, experiências, etc.).

Além dessas expressões mais comuns em mercado e competitividade, as palavras e termos referentes às atividades de gestão e excelência que foram utilizadas neste trabalho seguem a taxonomia adotada no glossário de 2008, incluído pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), do qual se destacam as que estão apresentadas a seguir, algumas adotadas na íntegra, e outras, com as ressalvas indicadas por nota do autor (N.A.):

Ativos intangíveis – Bens e direitos não palpáveis reconhecidos pelas partes interessadas como “patrimônio” da organização e considerados relevantes para determinar o seu valor.

Benchmarking – Refere-se à identificação de processos e resultados que representam as melhores práticas e desempenho para atividades similares, dentro ou fora do setor de atuação da organização, visando ao estudo das diferenças e à promoção de melhorias.

Desenvolvimento sustentável – Aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às próprias necessidades. (N.A.: A convergência entre os propósitos que privilegiam a conservação e perenidade dos recursos naturais, sociais, corporativos e humanos constitui a base do desenvolvimento sustentável.)

Estratégia – Caminho escolhido para concentrar esforços com o objetivo de tornar real a visão da organização.

Força de trabalho – Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas, tais como empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização.

Indicadores – Compreendem os dados que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos), o desempenho de fornecedores e a satisfação das partes interessadas. (N.A.: Podem ser classificados em Indicadores de Desempenho e Indicadores de Recompensas, e ajudam a explicar os objetivos direcionadores e de recompensas.)

Metas – Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

Organização – Companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande.

Parceria – Relação de trabalho (N.A.: ou qualquer outra forma de associação) entre duas ou mais organizações criando valor para o cliente e para a sociedade.

Partes interessadas (*stakeholders*) – Indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que opera.

Prática de gestão (ou prática gerencial) – Processo gerencial como efetivamente implementado pela organização.

Processos principais do negócio (*primary activities*) – Aqueles que agregam valor diretamente para os clientes. Processos-fim ou primários (N.A.: ou processos de apoio).

Processos de apoio – Aqueles que sustentam os processos principais do negócio e a si mesmos, fornecendo produtos e insumos adquiridos, equipamentos, tecnologia, *softwares*, recursos humanos e informações. (N.A.: Todos os processos devem agregar valor para o cliente final.)

Produto – Conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios reais, percebidos ou simbólicos, com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas do cliente ou usuário (RODRIGUES, 2010).

Qualidade – Totalidade de características de uma entidade (atividade ou processo, produto), organização, ou sua combinação, que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes e demais partes interessadas.

Referencial de excelência – Organização, processo, produto ou resultado considerado o melhor da classe.

Os seguintes termos e expressões de uso comum merecem ser citados nesta taxonomia, por terem sido utilizados com um significado especial no modelo de Excelência Competitiva.

Cliente – Aquele que tem completo poder de decisão sobre a escolha do fornecedor, os prazos de entrega e os preços e condições de pagamento.

Contratante – Termo que deve ser utilizado para substituir “cliente interno”, uma vez que este não tem completo poder de decisão sobre a escolha do fornecedor, os prazos de entrega e os preços e condições de pagamento.

Competências – Conjunto de ativos tangíveis, como capital, instalações físicas e equipamentos, e intangíveis, como processos de gestão e a aquisição e a utilização de conhecimentos. Em especial, vale destacar para o leitor que, ao longo da apresentação dos modelos no Capítulo 3, Competências ora são denominadas Recursos, ora Capitais e ora Ativos Intangíveis.

Competência organizacional – Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte dos trabalhos das empresas e que se relacionam com seu desempenho e, nesse aspecto, pode ser mensurada, quando comparada a padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de capacitações individuais.

Capitais organizacionais – Conjunto de ativos (tangíveis e intangíveis), de competências e de práticas. São estes: Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias.

Dimensões de capital – São os limites do escopo de cada capital, os recursos dentro das fronteiras (membranas) dos capitais.

Recompensas – É a expressão resultante de um conjunto de atividades ou ações; é a medida do retorno positivo de determinado esforço; servem para avaliar a atuação dos gestores em termos de resultados para os *stakeholders*; devem ser medidas em termos de resultados econômico-financeiros, impactos sociais e benefícios para os indivíduos.

Recursos – Podem ser apresentados sob a forma de Capitais, Competências ou Ativos (tangíveis ou intangíveis).

Resultados – É a expressão final de uma atividade; medem o alcance das metas nas perspectivas dos capitais.

SOI – Acrônimo derivado de Sociedade, Organização e Indivíduos.

1.8 Estrutura deste trabalho

Esta Introdução procurou orientar o leitor para a natureza geral do assunto e da investigação desenvolvida. Para isso, foi útil apresentar as razões que a justificaram, principalmente quanto à identificação de possíveis convergências entre os modelos organizacionais e a proposta de reorganização do planejamento e da gestão dos capitais para aumentar a competitividade das organizações e as recompensas para as partes interessadas.

A presente tese é apresentada em sete capítulos, além desta Introdução, de modo a compor um relatório acadêmico nos moldes propostos por HILL e HILL (2008).

O Capítulo 2 – Fundamentos de gestão no Ambiente XXI – e o Capítulo 3 – Modelos de gestão dos capitais organizacionais – dividem a revisão da literatura em duas partes distintas. Nas duas, apresentam-se as teorias que consideramos rigorosamente relevantes para o tema proposto, trazendo trabalhos publicados como referências, a fim de fornecer aos leitores detalhes suficientes para que: (1) compreendam a natureza das teorias

apresentadas na literatura e (2) conheçam os conceitos, entre aqueles de maior aceitação no mundo acadêmico e empresarial, que mais impressionaram o autor. A exposição dessas referências visa também facilitar o acompanhamento das ideias, princípios e valores que serão mais adiante incorporados à proposta desta tese.

No âmbito desta investigação, foram analisadas questões relacionadas a como as empresas que visam à perenidade compatibilizam práticas de gestão que aumentam a sua capacidade competitiva, em que medida a adoção de tais práticas está associada e pode gerar recompensas na forma de resultados econômico-financeiros, socioambientais e recompensas para a própria organização, para a sociedade que a cerca e para os indivíduos que dela participam.

Por conta da importância cada vez maior de medir e gerir os ativos intangíveis e de, fundamentalmente, integrá-los à gestão dos ativos tangíveis, propôs-se aqui também revisar as várias abordagens para a gestão estratégica, a fim de apresentar uma proposta de reagrupamento dos vários ativos, tangíveis e intangíveis, na formulação das estratégias organizacionais.

No Capítulo 2, a principal preocupação foi a de condensar a apresentação de quatro conceitos selecionados: Competitividade, Organizações Vivas, Gestão de Valor e Sustentabilidade, já que cada um desses assuntos é bastante amplo e maior do que a proposta da tese em si. Capturar a essência de cada um deles, no que concerne a influenciar e impactar o modelo, foi o principal desafio desse capítulo. Como exemplo, pode-se citar a abrangência do termo competitividade empresarial *versus* a competitividade das nações; organizações vivas que competem pela sobrevivência; gestão orientada para a construção de valor para as partes interessadas; e a sustentabilidade como estratégia ampla de preservação de todos os fatores de produção, não apenas os ambientais.

O Capítulo 3 dedica-se ao tema da gestão dos capitais organizacionais, apresentando a síntese de um extenso exame da literatura especializada em que são apresentados os modelos mais divulgados na literatura de administração e aqueles considerados mais consistentes em termos de aceitação prática no mundo empresarial.

Nesse capítulo, os modelos selecionados são expostos aos leitores, sem julgamento de valor quanto à pertinência, qualidade, aplicabilidade ou outro qualquer critério de avaliação e influência na nova proposta, o que será feito mais adiante quando forem

explicadas as contribuições de cada um deles para o construto do modelo de Excelência Competitiva.

O Capítulo 4 aborda a evolução dos modelos de gestão como visto ocorrer desde os primeiros tempos da administração científica, e também por conta das mudanças na orientação, em termos de foco, que as empresas costumam ter em seus processos de amadurecimento organizacional. Empresas nascem quando sabem fazer os produtos e serviços, tornam-se emergentes quando preservam a qualidade, crescem quando se orientam para os clientes e se tornam competitivas quando equilibram todas as suas competências na busca por excelência.

Esse capítulo caracteriza-se por ser uma transição entre os referenciais da literatura e a construção efetiva do modelo de Excelência Competitiva, em três momentos: primeiro, ao apresentar os principais elementos construtivos da gestão orientada a fornecer maior valor para as partes interessadas – denominados gestão competitiva; depois, ao apresentar o comparativo do escopo das perspectivas, ativos e capitais dos modelos de gestão; e, finalmente, ao propor que os campos de resultados dos projetos empresariais sejam classificados segundo as competências organizacionais, definidas como um conjunto de capacidades (recurso, ativos tangíveis ou intangíveis, capital, ou outro termo similar) constituído de rotinas controladas pela empresa, que lhe permite conceber e implementar estratégias para aumentar sua eficiência e eficácia.

O Capítulo 5 apresenta o modelo de Excelência Competitiva, uma abordagem que mede e ajuda a explicar o progresso das organizações – passado, presente e potencial –, na direção dos objetivos estratégicos de suas recompensas. Sua construção está alicerçada nos mesmos princípios e fundamentos dos modelos de gestão consagrados, cujos valores foram incorporados. É proposta uma releitura, aproveitando suas similitudes e explorando suas diferenças, para a criação de um modelo original, de fácil assimilação e aplicação, mas que contempla, combina e potencializa as propostas das estruturas organizacionais.

A proposta detalhada inclui a apresentação das entidades de inteligência empresarial: Conhecimento, Inovação e Empreendedorismo, que são as “membranas” que filtram o ambiente para que a organização alimente as células de gestão: os capitais Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias (PPTMP), e elas produzam Recompensas SOI: resultados saudáveis para a Sociedade do entorno, para a Organização em si, e para os Indivíduos que dela participam.

O Capítulo 6 apresenta um conjunto de práticas, construído ao longo do trabalho, que aproxima as organizações da excelência em competitividade e introduz o conceito de maturidade competitiva, um modelo para ser utilizado como referência na avaliação comparativa de diferentes organizações, na medida em que identifica a existência de determinados conjuntos de competências organizacionais, na forma de práticas implementadas, consideradas necessárias ou suficientes para lidar com os programas de gestão dos capitais organizacionais.

O Capítulo 7 descreve, de modo detalhado, a pesquisa, que foi realizada com um grupo de empresas para identificar a existência das práticas apresentadas no capítulo anterior, definir hierarquias entre elas e propor um método para identificar os níveis de maturidade competitiva.

Finalmente, o Capítulo 8 expõe os resultados numéricos e qualitativos dessa pesquisa e procura explicar os resultados naquele grupo amostral, apresentando as considerações finais e sugerindo estudos adicionais nesta linha de investigação.

Ressalta-se que a presente pesquisa verifica a aplicabilidade do modelo proposto ao examinar a operacionalidade de um conjunto de práticas de gestão nas empresas brasileiras, que forma a denominada gestão competitiva.

2 FUNDAMENTOS DE GESTÃO NO AMBIENTE XXI

A primeira parte do referencial teórico irá percorrer quatro temas fundamentais para a compreensão da contemporaneidade dos modelos de gestão que estão em prática nas organizações no Ambiente XXI: a competitividade, as organizações vivas, a gestão de valor e a sustentabilidade.

O Ambiente XXI foi assim definido por FONSECA (2004) e FONSECA (2005):

O sentido corporativo da estratégia deve ser explorado fazendo com que a arquitetura estratégica responsável pelas ligações entre presente e futuro indique que novas competências, associadas a uma nova arena de oportunidades, devem ser desenvolvidas. Competir pelo futuro é competir por novas fatias de oportunidades e não por fatias de mercado. Compreender a necessidade de mudança é uma ação que as empresas que estarão no próximo século irão se submeter a ponto de decretar a necessidade de metas heroicas para o futuro.

[...] As surpresas e as oscilações repentinas dos mercados justificam a essência da inteligência competitiva a qual exige a construção do conhecimento que permite a formulação de ações de previsão que aproveitem oportunidades associadas a ambientes de hipercompetição, sucessivas revoluções tecnológicas, em condições altamente imprevisíveis e não lineares.

[...] Também se percebe quando uma empresa está voltada para o conhecimento quando ela se vê comprometida em novos domínios de atividade como, por exemplo, a preocupação com detalhes valiosos dos clientes, a realização de simulações para avaliação de cenários prospectivos do seu ambiente de negócio, até a geração de negócios a partir do conhecimento em si.

[...] As empresas habilidosas, bem geridas, que comprometem recursos internos adequados com a inovação, formarão mercados e constituirão as novas empresas no Ambiente XXI.

Fica claro nessa citação que a competitividade cada vez mais acirrada dos mercados está exigindo que as empresas olhem para seus negócios com o foco **do** cliente (em vez de com o foco **no** cliente). Essa nova abordagem demanda uma constante busca pela reinvenção dos setores, pela absorção de competências dinâmicas como condição de inserção no mercado global, da importância de fazer intenso uso de tecnologia como base de apoio e construção da sua sustentabilidade.

Torna-se imperioso, portanto, promover a renovação da cultura e do modelo de gestão da empresa, a partir da sistematização dos processos, celebrando, reconhecendo o empreendedorismo e as atitudes inovadoras e geradoras de conhecimento na empresa.

Como resultado, espera-se a criação de um ambiente propício ao surgimento de soluções de eficiência e produtividade, melhorias em processos e novos produtos e serviços, assim como devem ser dados à força de trabalho maior abertura ao conhecimento externo e maior direcionamento de atenção e intimidade com as mudanças exigidas pelo Ambiente XXI. Em contrapartida, devem-se esperar da sociedade contribuições para a reinvenção das organizações e de seus negócios.

Organizações que competem mais indivíduos que cooperam formam um modelo de coexistência compreendida. E cada vez os indivíduos assumem papéis de conectores dentro e entre organizações, formando redes “virtualmente” sólidas.

Segundo CAPRA (2002), uma das observações mais importantes relativas à compreensão sistêmica da vida é o reconhecimento de que as redes são o principal padrão de organização de todos os sistemas vivos. Os ecossistemas são compreendidos pelos ecologistas em termos de teias alimentares, ou seja, redes compostas por organismos. Organismos que, por sua vez, são redes de células e células que são redes de moléculas.

Assim sendo, a rede é um padrão observado comumente a todas as formas de vida, ou seja, onde observamos a vida observamos também as redes. E um exame mais cuidadoso dessas redes vivas demonstra que a sua característica essencial é a que elas são auto-geradas, ou seja, as redes vivas, e as empresas agentes, conseguem de forma contínua criar e recriar a si próprias, transformando ou substituindo seus componentes.

Assim, é possível entender por que o homem, reconhecendo suas limitações temporais, ambiciona deixar rastros em tudo o que faz e, ao criar organizações coletivas, estendeu a elas uma visão de perenidade. Nesse sentido, os sistemas vivos se recriam continuamente, mediante a transformação ou a reorganização de seus componentes, para sobreviver em ambientes altamente competitivos e complexos, sujeitos a radicais mudanças estruturais e culturais.

Será visto também que a sustentabilidade é uma característica de sistemas dinâmicos capazes de se manterem equilibrados, e – uma vez que a competitividade das empresas implica tornar a perenidade seu derradeiro objetivo para tal – é necessário apoiar-se em estratégias que transformem recursos e competências em vantagens competitivas para gerar valor sustentável para as partes interessadas.

2.1 Competitividade

O homem, em sua finitude, ambiciona deixar seus rastros em tudo o que faz: a arte, a religião, a escrita, a ciência são formas de imprimir sua marca ao longo do tempo. Ao criar organizações coletivas – de trabalho, de lazer ou filantrópica, por exemplo –, estendeu a elas essa visão de perenidade.

Segundo essa lógica, pergunta-se: se todas as organizações são feitas para durar, por que apenas algumas obtêm êxito?

Charles Darwin, ao publicar, em 1859, *The origin of species*, afirmou que a sobrevivência ou a extinção de cada organismo é determinada não pelo mais forte ou mais rápido, mas pela habilidade de adaptar-se ao ambiente. Seguindo a Teoria da Evolução, ainda que originalmente frágeis, os organismos lutam pela sua sobrevivência desde o primeiro minuto da sua existência. Lidam com a escassez de recursos e com o propósito de obter posições privilegiadas que assegurem sua perpetuidade. Entretanto, existe uma *nuance* entre a morte de um ser vivo e de toda a sua espécie. Mesmo esta última, ainda que desapareça, não encerra a gestação de espécies do mesmo gênero, nem de gêneros da mesma família. Tal como os seres vivos, a maioria das organizações é criada sem prazo para acabar. Então, depreende-se que seu derradeiro objetivo é a perenidade (GABRIS e MITCHELL, 1991).

A sabedoria tradicional, que aconselha a volta aos fundamentos e a redução de custos, está com os dias contados. Fazer melhor o que os outros já fazem pode, principalmente em mercados dinâmicos, significar a morte homeopática anunciada. Mesmo associando redução de custos à diferenciação de produtos, estar-se-ia apenas prolongando a agonia.

Nesse sentido, BURGERS e CROMARTIE (1991) entendem que a sobrevivência organizacional depende da habilidade das organizações para competir de forma bem-sucedida num mercado global, em que a única maneira de ser competitivo é por meio de inovações, empreendedorismo e do conhecimento que gera mudanças evolutivas e constante adaptação aos macro e microambientes. Os vencedores serão os inovadores que incluem o pensar arrojado no dia a dia de seus negócios (HAMEL e HEENE, 2000).

Desde o início da civilização, o homem utiliza a inovação como um meio para desvendar os mistérios da natureza e dela se apoderar. Entretanto, nos tempos hodiernos, percebe-se a variação no ritmo em que a novidade acontece. Os artefatos tornam-se obsoletos rapidamente e outros os substituem numa espiral vertiginosa. Em

razão da velocidade dessa nova economia, a competitividade e a sobrevivência a longo prazo das organizações dependem cada vez mais da sua capacidade de inovar, potencializando a conquista/criação de novos mercados (MAGALHÃES e SAMPAIO, 2007).

A competitividade nas organizações é exigida desde quando se extraem recursos ou se adquirem insumos, quando se produzem ou se transformam bens e serviços, quando se disponibilizam e se entregam as soluções que o mercado pede, quando se atende de forma completa às necessidades dos clientes/consumidores e até mesmo quando se descartam os produtos e seus derivados ou resíduos.

As organizações que estabelecem a perenidade como seu derradeiro objetivo dependem fundamentalmente de sua competitividade, na mais completa acepção da palavra. Tal manifestação, portanto, deve ser contínua e atemporal, quase do mesmo modo como as crianças, que se alimentam das placentas das mães antes de nascer, depois disputam o carinho e a atenção dos adultos, e seguem pelo resto da vida perseguindo conhecimentos e habilidades, naturais ou moldadas, para justificar suas existências como seres produtivos que mereçam receber em troca, por parte das demais pessoas e da sociedade, recompensas e reconhecimentos que os mantenham vivos e satisfeitos.

A gestão competitiva não pode cuidar apenas de tecnologia, ingredientes ou equipamentos, e nem somente atentar a custos ou mercados. Ela abrange toda a gestão da inteligência, amplia e atualiza o conhecimento para torná-lo um instrumento de competitividade.

Nesse sentido, inovar é criar um saber próprio (CARVALHO, 2007). É gerar diferenças que surpreendam a concorrência. É alavancar a curva de experiência transformando as habilidades e atitudes existentes em melhores soluções para a empresa, seus *stakeholders* e para a sociedade como um todo.

Para empresas que querem se tornar perenes, é preciso uma visão estratégica da inovação, do empreendedorismo e do conhecimento; uma visão holística que considere os capitais da organização – Processos, Pessoas, Tecnologias, abordagem ao Mercado e da construção de Parcerias.

De acordo com essa visão, toda mudança radical, evolutiva ou disruptiva, em qualquer dos capitais organizacionais, que tiver como objetivo prolongar a vida das organizações

deve ser entendida como parte das atividades do que aqui se denomina gestão competitiva.

Para sobreviver adaptando-se às mudanças, evoluindo, empreendendo e inovando, é fundamental reconhecer que as organizações e seus gestores integram algo chamado sistema competitivo, que tem sido tema de estudos e pesquisas em todo o mundo acadêmico e empresarial, como exemplificado na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1. Definições de competitividade

Competitividade (no sentido econômico e econométrico) é um conceito comparativo da capacidade e do desempenho de uma firma, subsetor ou país, para vender e fornecer bens e/ou serviços num dado mercado.	Disponível em: < http://en.wikipedia.org/wiki/Competitiveness > Acesso em: 17 de janeiro de 2008.
Geralmente refere-se às características que permitem a uma firma competir de forma eficaz com outras devido aos custos baixos ou à tecnologia superior e talvez internacionalmente. Quando é aplicada às nações, em vez de às firmas, a palavra tem uma conotação mercantilista.	Deardorff's Glossary of International Economics. Disponível em: < http://www.personal.umich.edu/~alandear/glossary/c.html > Acesso em: 11 de janeiro de 2008.
É o grau em que uma nação pode, em comércio livre e em condições justas de mercado, produzir bens e serviços que atendam aos testes de mercados internacionais e que também ajudem a manter e a expandir a renda real dos seus cidadãos.	Memorial University of Newfoundland. Disponível em < www.ucs.mun.ca/~rs6ty/business1000/glossary/C.htm > Acesso em: 11 de janeiro de 2008.
É melhorar os padrões de vida e a competitividade local das regiões em todo o mundo, promovendo iniciativas agrupadas de desenvolvimento.	The Competitiveness Institute. Disponível em: < http://www.competitiveness.org > Acesso em: 11 de junho de 2007.
Estratégia competitiva refere-se a como a empresa compete num segmento específico e diz respeito a como uma empresa pode obter vantagem competitiva competindo de modo distinto. (tradução livre do autor).	Institute for Strategy and Competitiveness. Disponível em < http://www.isc.hbs.edu/firm-competitive.htm > Acesso em: 31 maio de 2006.
Competitividade é ter clientes satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos; ter práticas de gestão que promovam a satisfação dos colaboradores; ter parceiros satisfeitos; trabalhar em conformidade com os requisitos legais, estatutários, regulamentares e contábeis; reter o capital intelectual e garantir um alto nível de satisfação dos <i>stakeholders</i> .	Sistema de Gestão da Qualidade – Movimento Brasil Competitivo. Disponível em < www.mbc.org.br > Acesso em: 20 fevereiro de 2008
Competitividade empresarial – É a capacidade da empresa de gerenciar, sistematicamente, Processos, Pessoas e funções levando em conta as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) do empreendedor. Competitividade estrutural – Trata de trabalhar os pontos fortes e oportunidades de melhoria na organização potencializando sua inserção na cadeia produtiva. Competitividade sistêmica – É a adaptação às variáveis do macroambiente (impostos, incentivos fiscais, taxas de câmbio, juros, leis trabalhista, escolaridade, nível de poluição, estradas, etc.) que influenciam a competitividade de um país ou de uma região.	Cartilha do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas 2006 – Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: < www.fnq.org.br > Acesso em: 20 fevereiro de 2008.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Entre as publicações relativas ao tema, duas referências importantes analisam a competitividade das nações: o International Institute of Management Development

(IMD), do *The World Competitiveness Yearbook*, e o World Economic Forum (WEF), do *The Global Competitiveness Report*.

De acordo com ARRUDA *et al.* (1996), os estudos desenvolvidos pelo IMD e pelo WEF baseiam-se em algumas hipóteses nas quais, para muitos, a palavra competitividade é entendida como um misto de competição e produtividade e pressupõe que a competitividade de um país se traduz por sua capacidade de desenvolver, aprender ou aplicar processos e aproveitar ativos.

Segundo IMD (2007),

a competitividade é a habilidade de um país criar valor agregado e, portanto, aumentar a riqueza nacional através da administração de fatores de produção e processos, atratividade e agressividade, globalidade e proximidade, e pela integração dessas relações em um modelo econômico e social.

Ainda segundo ARRUDA *et al.* (1996), os aspectos fundamentais da competitividade de um país são os ativos e os processos. Portanto, “podemos entender que, para o IMD, um país competitivo é aquele capaz de utilizar (processo) sua competitividade potencial (ativos herdados) para criar mais competitividade (ativos herdados e criados)”.

O Anuário de Competitividade Mundial do IMD analisa e ranqueia a habilidade das nações para criar e manter um ambiente que sustente a competitividade das empresas.

Na edição de 2007, os dados foram reunidos em quatro grupos de fatores: desempenho econômico, eficiência do governo, eficiência de negócios e infraestrutura, como ilustra a Figura 1.

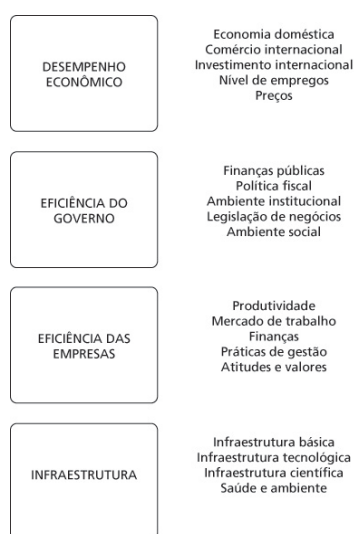


Figura 1. Os fatores de competitividade

Fonte: Adaptado de IMD (2007).

O WEF, por sua vez, considera a competitividade internacional um dos elementos mais importantes para a prosperidade das nações e melhoria do padrão de vida das pessoas. Ele estabelece, no seu relatório de 2007, que nove pilares (Figura 2) devem formar os indicadores que compõem o The Global Competitiveness Index.

A competitividade como um dos elementos mais importantes para a prosperidade e a melhoria do padrão de vida das pessoas é um conceito aplicável integralmente à gestão competitiva das organizações. Entre os pilares de competitividade listados pelo WEF, a maturidade (sofisticação) dos negócios é um dos focos principais desse trabalho que foi considerado para a construção da Excelência Competitiva.

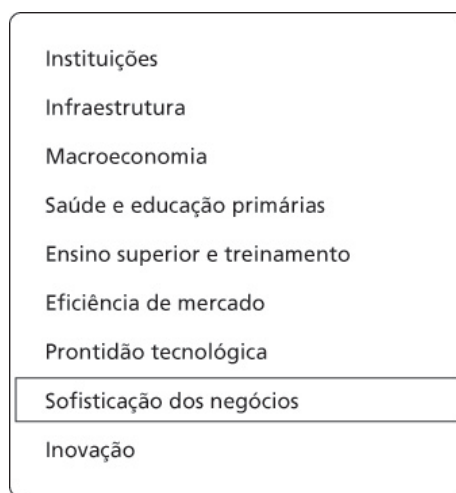


Figura 2. Pilares da competitividade

Fonte: Adaptado de WEF (2007).

Em seu estudo sobre inteligência empresarial e competitividade, COUTO (2000) apresenta os modelos de Vasconcellos e do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, que se aproximam um pouco mais da competitividade das firmas, mas continuam evitados das relações com os ambientes externos.

Em COUTO (2000), Vasconcellos afirma que a base da competitividade “é formada por três grupos de fatores: simbiose indivíduos-empresa, simbiose governo-empresa e técnicas de gestão de manufatura”, conforme ilustra a Figura 3.

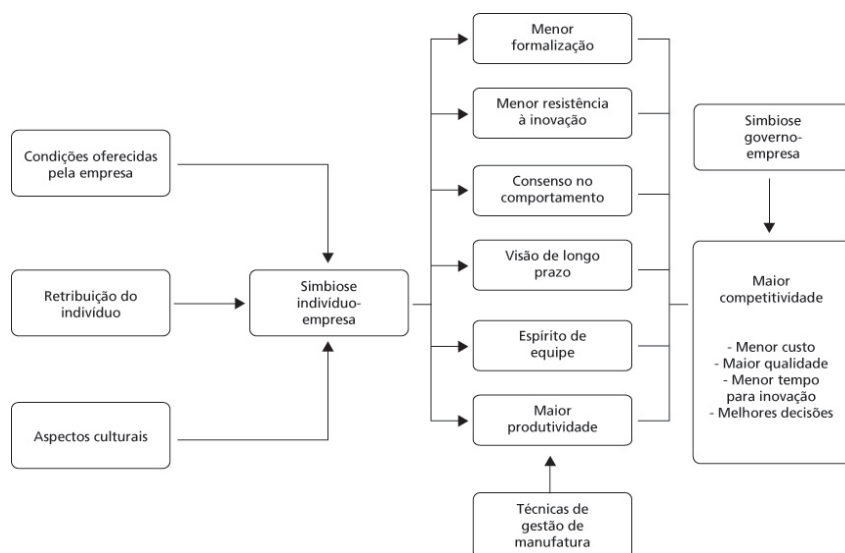


Figura 3. Cadeia de fatores de influência sobre a competitividade

Fonte: Vasconcellos *apud* Couto (2000).

A conceituação apresentada pelo Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (COUTO, 2000) mostra que o desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é influenciado por uma série de fatores, como indica a Figura 4.

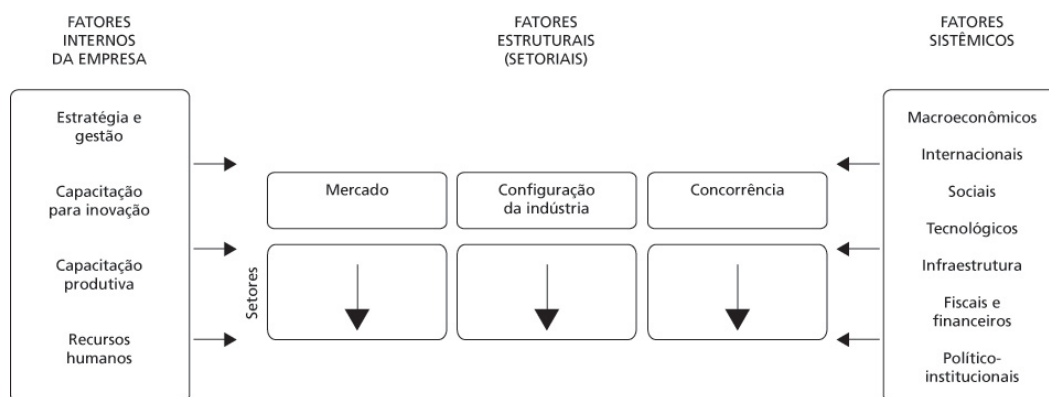


Figura 4. Fatores determinantes da competitividade da indústria

Fonte: Couto (2000).

O termo competitividade sistêmica aparece na discussão do desenvolvimento econômico como referência aos fatores que influenciam os esforços das organizações individuais para tornarem-se competitivas, tanto no que se refere à moldura macroeconômica, à infraestrutura, a intervenções do governo ou a outros fatores (MEYER-STAMER, 2005).

A mensagem principal desse conceito é direta: condições macroeconômicas sólidas e mercados em funcionamento são necessários, mas não são suficientes para um desenvolvimento bem-sucedido.

O desenvolvimento evolutivo é, primeiramente, fundamentado no empreendedorismo empresarial, e não na dependência das políticas governamentais. O sucesso e os esforços individuais (seja na agricultura, na indústria ou em serviços) dependem de toda a sociedade – ações coletivas, públicas, privadas ou uma combinação de ambos – para formar um ambiente que promova o trabalho e integre o comportamento dos elementos microeconômicos (organizações, consumidores, mercados) e macroeconômicos (juros, câmbio, orçamento, política de comércio, etc.). O desenvolvimento organizacional é baseado no funcionamento dos mercados e empreendedorismo individual e também nos esforços coletivos para formar um ambiente encorajador para o desenvolvimento de negócios.

Para entender tal processo, é crucial não apenas analisar o mercado e as condições gerais macroeconômicas, mas também dois níveis analíticos adicionais: meso e meta. No primeiro, as inovações relacionam-se com as políticas específicas (como política de tecnologia, política industrial, política regional, etc.) e o ambiente institucional e organizacional que mantêm as organizações. No nível meta, o que está sendo avaliado é a capacidade dos agentes e atores nos âmbitos locais, regionais, nacionais ou até mesmo supranacionais, de criar condições favoráveis para o dinamismo industrial e as inovações.

Na Figura 5, apresenta-se o modelo proposto por MEYER-STAMER (2005), no qual as vantagens comparativas deixaram de ser fundamentais, tendo sido substituídas pelo grau de mobilização, pelo aperfeiçoamento das vantagens competitivas e pela aceleração de sua aplicação, esta última, por intermédio de atores públicos e privados que fornecem o apoio externo necessário em um processo de aprendizado coletivo.



Figura 5. Determinantes da competitividade sistêmica

Fonte: Meyer-Stamer (2005).

No nível micro, que é o objeto deste estudo, pode-se observar que as pessoas estão submetidas às demandas de mercado, à constante pressão da concorrência, ao apoio ou às críticas dos consumidores, e são sensíveis aos apelos materiais, recompensas e incentivos pelo bom desempenho.² Além disso, são orientadas para resultados, processos de qualidade e para a sustentabilidade. Isso, em geral, significa resultados financeiros, responsabilidade social e *benchmarkings* com a concorrência globalizada.

Mas entender-se como parte de um todo que exerce influência em tudo aquilo que a empresa e seus profissionais fazem não basta. Todos os erros de gestão causarão impacto na sua perenidade!

O relatório do Business Competitive Index (Índice de Competitividade de Negócios – BCI) é publicado anualmente pelo WEF. Esse índice mede o grau de prosperidade (Gross Domestic Product – GDP *per capita*) que uma economia pode sustentar. A prosperidade sustentável é estabelecida pela competitividade subjacente da economia, que é determinada pelo grau de produtividade realizável pelas empresas.

PORTER, KETELS e DELGADO (2008), em seu artigo *The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index*, constante no *The Global Competitiveness Report 2006-2007*, conduzem a uma linha de raciocínio que

² O nível micro descrito por MEYER-STAMER (2005), semelhante aos fatores internos da empresa (COUTO, 2000), que abrange a competência gerencial, eficiência do ciclo produtivo, integração, redes, etc., é o que concentra os interesses contemplados no núcleo da Excelência Competitiva.

começa na abordagem clássica das questões globais e nacionais de competitividade, e alertam para a necessidade de descer até o nível microeconômico das organizações e trabalhar as suas eficiências.

O foco da presente proposta de pesquisa está exatamente na busca da aplicabilidade do conjunto de práticas nas empresas brasileiras, que forma, a assim, denominada gestão competitiva.

Embora muitas discussões relativas à competitividade permaneçam centradas nos ambientes macroeconômicos, políticos, legais e sociais que sustentam uma economia bem-sucedida, reconhece-se que o progresso nessas áreas é necessário, mas não suficiente. Um contexto sólido e estável melhora a oportunidade de criar riqueza, mas não a cria. Tal fato efetivamente ocorre pela produtividade com a qual uma nação pode utilizar os seus recursos humanos, seu capital e os recursos naturais para produzir bens e serviços.

A produtividade depende principalmente da capacidade microeconômica da economia enraizada na sofisticação das empresas, na qualidade do ambiente empresarial nacional e nas externalidades decorrentes da existência de arranjos produtivos locais (APLs) e de redes de cooperação.

Se a definição de competitividade for dada apenas pela participação de mercado, isso equivale a dizer que se trata de um jogo de soma-zero, pois, quando um ganha, é em detrimento do outro.

No entanto, a prosperidade de uma nação, ou das organizações, deve ser determinada pela sua produtividade, que é medida pelo valor dos bens e serviços produzidos, pela eficiência da sua produção e pelos preços que podem ser obtidos em mercados livres.

A competitividade é, portanto, medida pela produtividade que, em última análise, é medida pelas recompensas em termos de retornos atrativos de capital e melhoria da qualidade de vida das pessoas.

As riquezas são criadas em nível microeconômico graças à habilidade das organizações para produzir eficientemente bens e serviços que satisfaçam as necessidades de mercado e sejam de reconhecido valor.

A Figura 6 ilustra as relações determinantes da competitividade em nível micro. Assim, é possível explicar o fato de que as organizações são forçadas a crescer em qualidade,

sofisticação e eficácia para buscar diferenciação no mercado, conforme o ambiente em que está inserida.

Uma vez que os consumidores de uma determinada região tenham acesso a tecnologias mais eficientes, melhor aproveitamento dos recursos, melhores serviços, etc., seus níveis de exigência serão mais altos, provocando um círculo virtuoso de crescimento quanti/qualitativo das organizações.



Figura 6. Determinantes da competitividade em nível micro

Fonte: Porter, Ketels e Delgado (2008).

Os fundamentos microeconômicos da produtividade (PORTER, KETELS e DELGADO, 2008) apoiam-se em quatro áreas inter-relacionadas:

- Grau de sofisticação e competências das empresas concorrentes, nacionais ou globais.
- A produtividade cresce à medida que uma empresa aumenta a eficiência operacional de suas atividades e aproxima-se das melhores práticas das empresas de nível mundial. Ao mesmo tempo, é reforçada pela habilidade das empresas para perseguir estratégias distintas, o que envolve a busca de um posicionamento exclusivo e inovador em Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias.
- Qualidade do ambiente empresarial econômico.
- A produtividade das organizações está intrinsecamente ligada às condições que giram em torno dos negócios. Estratégias mais produtivas e melhores práticas

dependem da existência de pessoas capacitadas, sistemas de informação, fornecedores qualificados, institutos de pesquisa, tecnologias disponíveis e assim por diante (por conta de sua representação gráfica, este fundamento é chamado de Diamante e é exibido na Figura 7).

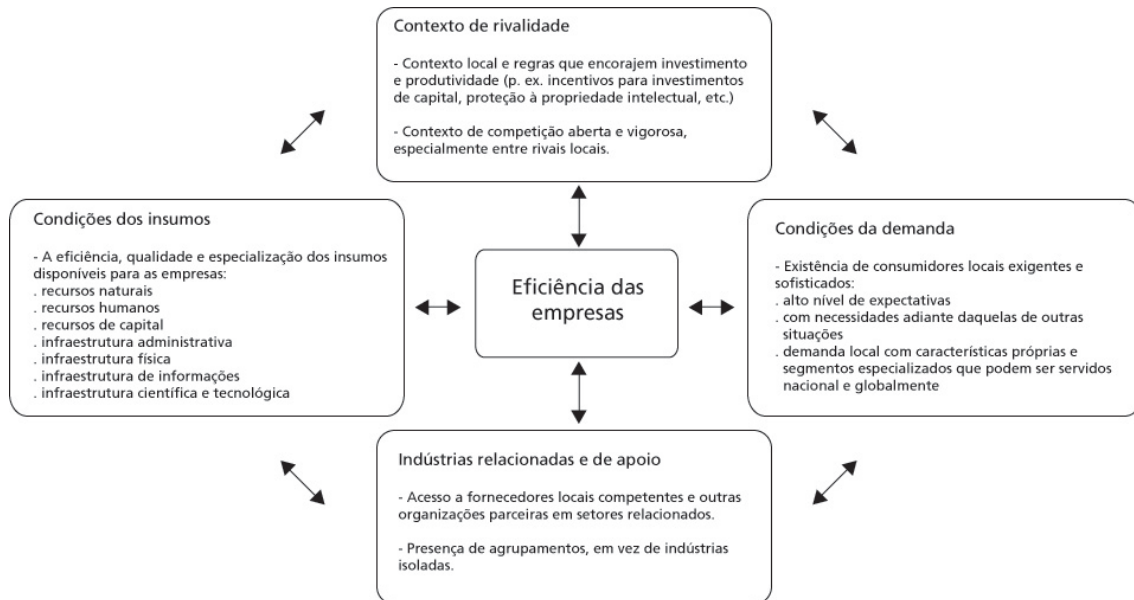


Figura 7. Ambiente microeconômico de negócios

Fonte: Adaptado de Porter (1991).

A gestão competitiva agrega pessoas e processos dentro das organizações e parceiros da cadeia de valor para construir conhecimento e para pensar o novo, conjugando os mesmos verbos – tentar e agir – em ambiente de harmonia e de equipe, em oposição à máxima “não se mexe em time que está vencendo”.

Todos os profissionais e gestores nas organizações que competem devem ter, por premissa, conhecimento e compreensão dos indicadores de Excelência Competitiva, dos mapas estratégicos, dos mapas de recompensas, do grau de maturidade em gestão competitiva. Além disso, devem vincular tais quesitos à ideologia da organização, com transparentes objetivos econômicos, sociais e individuais.

Os gestores competitivos – aqueles que visam perenizar suas organizações – devem conhecer profundamente as pessoas ao seu redor, os processos internos e externos e transformá-los em vantagens competitivas. Cabe também a eles a implantação de uma cultura de indicadores e critérios de avaliação de desempenho, possibilitando assim o desenvolvimento da consciência coletiva de que a sobrevivência das organizações depende das habilidades de cada profissional, área ou setor.

À sabedoria popular há muito conhecida “quem não tem competência não se estabelece” deve ser acrescida a máxima das organizações que aprendem: “Quem não muda não sobrevive.”

Saber-se organizado — como negócio — é saber-se vivo! E permanecer vivo e competitivo com as mudanças é saber-se gestor. Empreender — como uma membrana — é fazer com que cada célula organizacional se veja como parte de um ser vivo: a empresa! E, como todo ser vivo, deve trabalhar, desde a criação, por sua sobrevivência e almejar a perenidade (ainda que por meio de sucessões), graças aos recursos e recompensas que são obtidos pelas estratégias da gestão competitiva.

Assim como há certos postulados para rotular organizações que aprendem (SENGE, 1990), também existem certas condições para denominar as organizações que competem (MAGALHÃES, 2006), ou seja, as que praticam a gestão competitiva como concebida neste trabalho. São as organizações que regularmente quebram paradigmas em busca da perenidade e que, essencialmente, trabalham os três pilares da Inteligência Empresarial para obter-se vantagem competitiva:

O **conhecimento** – O armazenamento das informações, a sua disponibilização e a construção do conhecimento.

A **inovação** – A solução de problemas e geração de conhecimento novo.

O **empreendedorismo** – As ações planejadas para desenvolver coisas novas.

A integração desses pilares é que gera o aprendizado constante e contínuo da organização, o qual promove as mudanças necessárias para a evolução e a perenidade (BALCEIRO e BALCEIRO, 2001).

De acordo com o conteúdo programático do curso de mestrado executivo em Inovação e Inteligência do Centro de Referência em Inteligência Empresarial do Programa de Engenharia de Produção da Coppe/UFRJ, “a Inteligência Empresarial engloba três capacidades vitais para a sustentação da vantagem competitiva pelas organizações: conhecer, inovar e empreender” (MBI2, 2008), como segue:

Conhecer – “Situar-se no novo ambiente de negócios; mapear e expandir o capital intelectual da empresa; visualizar ameaças-oportunidades decorrentes das novas tecnologias, da globalização e da aceleração das mudanças.”

Inovar – “Projetar e avaliar novos negócios, processos e ativos intensivos em conhecimento, comunicação e tecnologia.”

Empreender – “Criar, gerir e desenvolver negócios-empresas intensivos em conhecimento; considerar o capital intelectual na avaliação de portfólios de investimento; formular políticas e induzir ambientes de empreendedorismo e desenvolvimento regional.”

As organizações que competem são aquelas que exigem que novas responsabilidades sejam assumidas, conduzem as pessoas a enfrentar desafios, ajustam suas ideologias e desenvolvem estratégias competitivas contendo propostas de valor imbatível para os clientes.

A excelência em competitividade implica incorporar o planejamento como ferramenta de aprendizado, além dos compromissos com o desenvolvimento e a implantação de atividades competitivas que protejam as organizações das obsolescências, sejam internas ou provocadas pelas mudanças ambientais.

De todo modo, para manterem-se perenes, as organizações têm que reconhecer, em uma perspectiva abrangente, a amplitude e a interdependência da gestão dos capitais e encerrar tais capitais em um sistema gerencial estratégico de longo prazo que incorpore as seguintes considerações:

- 1) A sobrevivência das organizações só é conseguida por meio de recursos que são obtidos fora delas. Gerir olhando para dentro da própria organização é desencadear um processo de autofagia empresarial. Os clientes devem estar, em primeiro lugar, numa relação duradoura. É fundamental que a organização seja percebida como a melhor oferta para necessidades específicas e se adapte às mudanças de comportamento de mercado.
- 2) As organizações devem considerar que suas concorrentes são aquelas com as quais disputam recursos ou mercados, seja atual ou potencialmente, sem limitações geográficas ou de setores de atuação.
- 3) A reputação das organizações deve ser conquistada pelo conteúdo de suas ações competitivas, em permanente renovação, e mantida com respeito aos valores éticos das sociedades com futuro.

- 4) As inovações, os processos e as tecnologias podem ser proprietários ou abertos, físicos ou virtuais, distribuídos ou compartilhados, verticalizados ou em cadeia, desde que sejam preservadas as vantagens competitivas individuais.
- 5) Os desenvolvedores de soluções, fornecedores, produtores, distribuidores e outros participantes da cadeia de valor poderão ser terceirizados ou próprios, exclusivos ou não, desde que comprometidos com a satisfação do cliente final.
- 6) A ênfase em ativos físicos deve ser equilibrada com os ativos intangíveis das organizações.
- 7) Os modelos de governança devem prever culturas prescritivas ou autorreguladas, com focos e métricas financeiras e sociais, e com recompensas orientadas para o conjunto de constituintes das organizações.

2.1.2 Situação das redes de negócios e outros agrupamentos empresariais

O agrupamento, em princípio geográfico, de empresas, fornecedores, provedores de serviços, instituições de ensino e de atividades complementares proporciona vantagens competitivas por conta da especialização, inovações e produtividade que pode ser alcançada. Nos dias de hoje, de economia globalizada e poderosas ferramentas de comunicação e compartilhamento, o conceito de agrupamento, com todas as suas vantagens e aplicações, pode ser totalmente trasladado para o conceito de parcerias, alianças e redes, como será visto mais adiante.

É importante observar que, mesmo considerando a importância atribuída à competitividade das firmas, o BCI não “ranqueia” organizações, mas, sim, nações. Os indicadores utilizados no cálculo do *ranking* das nações em termos de competitividade dos negócios são divididos em dois grandes blocos: Estratégias e Operações da Empresa e Ambiente Competitivo Nacional.

Indicadores de operações e estratégias incluem considerações sobre: natureza das vantagens competitivas das empresas; grau de sofisticação em termos de produção (Processos), estruturas organizacionais e incentivos (Pessoas); extensão das inovações das empresas (Tecnologia); *marketing* (Mercado) e extensão da internacionalização (Parcerias). Entre eles, citam-se: sofisticação do processo de produção; natureza da vantagem competitiva; capacidade para inovação; treinamento de pessoal; delegação de autoridade; extensão do *marketing*; nível de orientação para o cliente; expansão dos mercados internacionais; gastos em P&D; aumento da cadeia de valores; controle da

distribuição internacional; processos de recompensa baseados em desempenho; confiança na competência dos gestores; extensão da cobertura regional das vendas; preponderância no licenciamento de tecnologia (*The Global Competitiveness Report*, WEF, 2007).

Indicadores estruturais incluem considerações sobre: fatores físicos – infraestrutura física, administrativa, tecnológica, recursos humanos e de capital; contexto das rivalidades – políticas e incentivos à concorrência, órgãos reguladores; condições da demanda; indústrias relacionadas e o desenvolvimento de agrupamentos empresariais.

Entre os indicadores do ambiente competitivo nacional, encontram-se: proteção da propriedade intelectual; existência de agências reguladoras; acesso à internet; severidade das regras ambientais; qualidade dos fornecedores locais; índice de corrupção; cobertura de telefonia celular; custo de propinas/corrupção; direitos de propriedade; qualidade da infraestrutura global; qualidade do fornecimento de eletricidade; sofisticação dos compradores; disponibilidade local de pesquisa e serviços de treinamento; qualidade da educação primária; disponibilidade de capital de risco; eficácia da política antitruste; colaboração pesquisa-universidade-indústria; confiança nos serviços de polícia; legislação referente à Tecnologia da Informação e Comunicação; facilidade de acesso a empréstimos; eficiência dos mecanismos legais; sofisticação do mercado financeiro; qualidade das instituições de pesquisa científica; qualidade da infraestrutura portuária; independência da Justiça; favoritismo dos órgãos do governo nas decisões oficiais; predominância de barreiras comerciais; ausência de grupos comerciais dominantes; qualidade das escolas de negócio; qualidade da infraestrutura do transporte aéreo; quantidade de fornecedores locais; infraestrutura de ferrovias; patentes *per capita*; eficiência das administrações (conselhos e diretorias); infraestrutura de telefonia; intensidade da concorrência local; disponibilidade de cientistas e engenheiros; compras do governo em produtos de tecnologia avançada; qualidade da educação em matemática e ciências; disponibilidade local de bens de capital/maquinaria; acesso local a recursos de capital; cooperação no trabalho (relações com empregados); centralização de políticas econômicas (WEF, 2007).

Existe uma poderosa maneira de ver uma rede como derradeiramente focada em atender ao cliente final. Essa é uma sutil, mas importante, diferença em perspectiva, especialmente, numa longa cadeia de valores. As redes devem incluir somente agentes que adicionam valor. Membros de uma rede saudável entendem isso claramente e estão

comprometidos não apenas em entregar produtos e serviços, mas também em manter todos sintonizados nas importantes inovações e mudanças que irão, em última análise, gerar novas fontes de recursos ou prevenir a perda do fluxo das receitas correntes (TERRA, COLLINS e GORDON, 2004).

Segundo CAVALCANTI e NEPOMUCENO (2007), no final do século XX, três processos independentes se uniram, inaugurando uma nova estrutura social baseada, sobretudo, em relacionamentos a distância:

- as exigências da economia por flexibilidade administrativa e pela globalização do capital, da produção e do comércio.
- as demandas da sociedade, em que os valores da liberdade individual e da comunicação aberta ganharam supremacia.
- os avanços extraordinários na computação e nas telecomunicações, possibilitados pela revolução microeletrônica.

As pessoas não mais precisam ir para casa para ver televisão ou ouvir rádio, dispensam ir ao correio para enviar mensagem e carregam seus próprios parques de diversão, no formato de jogos eletrônicos, que movimentam muitos bilhões de dólares. A *seamless mobility* (mobilidade sem interrupção) já está inserida na macrovisão estratégica de várias organizações por ser reconhecida como um fenômeno crescente.

O processo da urbanização do século XVIII esteve para a Revolução Industrial assim como a mobilidade está para a revolução das comunicações do século XXI (MAGALHÃES, 2006).

Com tudo isso, as organizações estão sendo obrigadas a interagir com a multiplicidade de processos, competências profissionais, tecnologias, mercados, parceiros e, forçosamente, no processo natural de evolução das organizações e das sociedades, estão cada vez mais dependentes uma das outras.

Um profissional de gestão deste novo século não pode desconhecer alguns termos, como *blogs*, *twitters*, Orkut, etc., que surgiram na última década e que refletem mudanças significativas no padrão de comportamento dos consumidores e, conseqüentemente, no plano estratégico das organizações.

A combinação dos fenômenos da convergência tecnológica, mobilidade e multimídia interativa acabaram por redesenhar completamente os ambientes de negócios e as

alternativas que as empresas têm para serem competitivas. No cenário em que vivemos hoje (e não é ficção científica), os conteúdos de serviço, lazer, informação e publicidade podem ser distribuídos pelas mídias tradicionais e por uma infinidade de novos pontos de contato entre os agentes de uma rede de valor cada mais vez mais dispersa.

A competição empresarial moderna está fundada na desregulamentação dos mercados, na integração econômica global e no surgimento de novas tecnologias que reconfiguram completamente as indústrias estabelecidas, exigindo das organizações maior velocidade no desenvolvimento de novas competências e gerando uma nova lógica de criação de valor (DOZ e HAMEL, 1998).

Segundo esses autores, as alianças estratégicas são uma das alternativas para o reposicionamento competitivo das empresas e, nesse sentido, podem assumir três propósitos básicos: a cooptação, a coespecialização e a aprendizagem/internalização.

A cooptação tem por objetivo transformar concorrentes atuais e potenciais em aliados e, eventualmente, em fornecedores estratégicos de insumos e competências complementares para o desenvolvimento de um novo negócio. Ao ser incorporado em uma aliança, as ameaças competitivas podem ser neutralizadas e utilizadas para agregar valor à aliança.

A coespecialização permite às empresas aliadas criar valor por meio da combinação de recursos e competências diferenciados que cada uma possui. Sua importância cresce na proporção em que os negócios se tornam mais complexos e as empresas se especializam em suas competências essenciais.

A aprendizagem/internalização funciona como um canal de transferência de conhecimento, tácito ou explícito, entre os parceiros. Mais do que isso, o conhecimento apreendido no interior da aliança pode alavancar a competitividade em outras atividades e sistemas externos.

Nesses termos, a conjugação dos objetivos estratégicos das alianças com as crescentes exigências de competitividade permite a construção de três lógicas que sublinham a criação de valor, como ilustra a Figura 8.

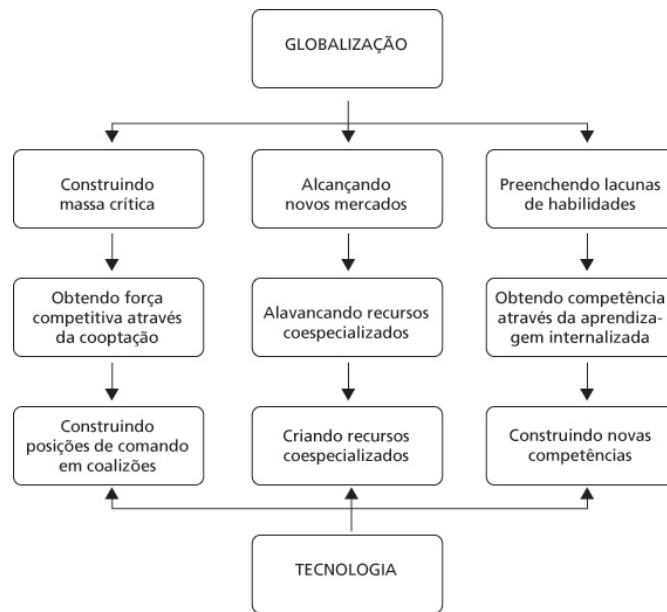


Figura 8. Alianças

Fonte: Doz e Hamel (1998).

A concorrência não é mais entre as empresas, mas entre as redes de *marketing*. Em busca da perenidade, as organizações devem obter vantagens competitivas além das operações na sua cadeia de valor e estabelecer parcerias com fornecedores, distribuidores, clientes e outros agentes a fim de criar uma rede de entrega de valor superior (KOTLER, 2000).

A competitividade em rede permite a criação de sólidas vantagens competitivas pela exploração de novas oportunidades; pela combinação de recursos diferenciados que uma empresa sozinha não poderia obter; pela cooptação de empresas que possam contribuir com suas competências; pelo aumento da sua influência no mercado; pelo estabelecimento dos padrões técnicos da categoria; pelas economias de escala e a obtenção de lucros acima da média.

Além disso, as empresas que se lançam em parcerias podem superar barreiras de entrada para ganhar acesso a novos mercados e segmentos e conseguir as competências complementares de que necessitam para competir em ambientes tecnologicamente complexos (DOZ e HAMEL, 1998).

Nas parcerias autênticas, a combinação das curvas de experiências de cada organização resulta em uma alavancagem que reduz os prazos e os riscos das iniciativas conjuntas. As estratégias focadas em algumas poucas competências essenciais são substituídas pela complementaridade de habilidades, por meio de coalizões competitivas a partir de

diferentes áreas do conhecimento e já testadas em diversas outras experiências anteriores.

A menos que as lacunas tecnológicas e de habilidades sejam preenchidas rapidamente, as empresas mais frágeis não resistirão por muito tempo, até mesmo porque as empresas mais competitivas estão continuamente desenvolvendo e aperfeiçoando novas habilidades (DOZ e HAMEL, 1998).

O processo de criação de valor por meio de parcerias estratégicas encerra um caráter dualista: ao mesmo tempo em que a empresa contribui, para a aliança, com suas habilidades e recursos e os recebe de seus parceiros.

O repertório de competitividade em rede no século XXI também passou a considerar os modelos colaborativos. A coopetição (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996) explora um novo jeito de olhar para o negócio e alavancar saudáveis relacionamentos entre pessoas e organizações; ela procura sempre cenários vencedores de uma estratégia que se esforça para conseguir ampliar a participação de cada uma das organizações, transformando concorrência em parceria (LUO, 2004). Essas organizações têm uma visão e um objetivo comum de sobrevivência de algo que deixou de ser grupo há muito tempo e virou time, equipe – a despeito dos aspectos legais e organizacionais existentes.

Outra abordagem trata dos negócios colaborativos (*c-commerce*), em que as organizações compartilham informações e processos para aumentar velocidade e eficiência em novos modelos de negócios (TERRA, COLLINS e GORDON, 2004). Estruturas organizacionais são construídas para obter o máximo benefício das redes, e outras competências são exigidas para gerar um programa de colaboração bem-sucedido: identidade, reputação, confiança, transparência, limites, colaboração em tempo real e governança (TERRA, COLLINS e GORDON, 2004). Criando um conhecimento compartilhado, os custos são reduzidos, as inovações são aceleradas e as vantagens competitivas destacam-se na cadeia de valor.

Para serem efetivamente competitivas, as parcerias estratégicas devem recorrer ao conceito central de troca, em que os agentes obtêm aquilo de que necessitam, tangível ou intangível, pela cessão de algo, tangível ou intangível, que possuam. Para tal, são cinco as condições essenciais das trocas segundo KOTLER (2000):

- que existam pelo menos duas partes;
- que todas as partes tenham algo de valor para as outras partes;

- que todas as partes tenham capacidade de comunicação e de entrega;
- que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar as ofertas de troca;
- que todas as partes acreditem ser adequado participar da negociação.

2.2 Organizações vivas

2.2.1 Organizações que competem + indivíduos que cooperam: a coexistência compreendida

Assim como todo ser vivo depende de mudanças estruturais para continuar existindo, as organizações, vistas como a combinação de indivíduos – por isso, portadores dos padrões que caracterizam a vida e conhecedores dos padrões que regem a natureza – que cooperam, reproduzem os mesmos processos dos seres vivos. Isto é, o sistema biológico, como unidade complexa, pela necessidade de reagir a mudanças e desafios no ambiente em que vive, vai se adequando, se transformando e se auto-organizando a fim de permanecer dinamicamente adaptado. Da mesma forma, as organizações, consideradas organismos vivos, também precisam responder aos desafios, interagindo com o meio em que atuam, seu ambiente local, de forma dinâmica, interconectada e equilibrada.

As organizações de hoje precisam passar por uma transformação fundamental. Estão vivendo situações de grande competitividade, em mercados desregulamentados, ou sobrevivendo graças a novos modelos de negócios cada vez mais complexos e sofisticados; fusões e aquisições que impõem radicais mudanças estruturais e culturais aos envolvidos (CAPRA, 2002).

Esses novos sistemas trazem consigo um ambiente empresarial e organizacional completamente diferente daqueles existentes quando foram formuladas as teorias tradicionais de administração, bem como aquelas projetadas por especialistas em processos de reengenharia, programas de qualidade total e de redução de custos (BRAGA, 2003).

A gestão, representada nos organismos vivos pela membrana celular, regula tudo que entra e sai; sua destruição não é um bom sinal! A membrana (gestão) da empresa deve ser cuidada: o crescer de uma organização viva passa irreparavelmente por ela! A postura de coopetição passa por seus poros.

Porque vivos, indivíduos e organizações são, ao mesmo tempo, instáveis e sujeitos a mudanças e ao desenvolvimento. A organização em forma de sociedade pressupõe o convívio de uma multiplicidade de comunidades. Sua forma é dada, em grande parte, pela divisão social do trabalho e pelos grupos de afinidades, mas não se restringe somente a esse aspecto. Trata-se de um aglomerado de comunidades que refletem as múltiplas associações circunstanciais que os indivíduos estabelecem ao longo de suas relações com grupos locais (trabalho, vizinhança, escola, círculo de amigos, etc.) no processo de formação de sua identidade.

Por isso, é necessário primeiro compreender os aspectos naturais e culturais da mudança, que caracterizam todos os sistemas vivos, para então projetar processos de mudança organizacional que prorroguem a vida das organizações, ou seja, possibilitando-lhes longevidade.

Segundo uma visão sistêmica, os sistemas vivos se criam ou se recriam continuamente, mediante a transformação ou a substituição dos seus componentes (SEARLE, 1984). Tais processos intrínsecos permitem ver as organizações sob nova ótica: a de que elas podem ser consideradas vivas e compreendidas além do paradigma mecanicista que dominou a cultura nas quais foram moldadas as teorias clássicas de administração do começo do século XX. Nesse período, as organizações eram concebidas como conjuntos mecânicos que se interligavam funcionalmente de maneira precisa e específica, unidos por linhas de comando e comunicação definidas.

Como promover mudanças naquele contexto, se as próprias organizações eram incapazes de inovar por si mesmas? Mas, ao contrário, se forem vistas como seres vivos, pode-se pensar na sua sobrevivência com o mesmo enfoque da teoria da evolução, que garante a capacidade de se regenerar, mudar e evoluir naturalmente para adaptar-se a novos ambientes.

Um estudo acerca da longevidade empresarial (DE GEUS, 1997) constatou que as organizações resistentes e longevas tinham características em comum e apresentavam comportamentos similares aos dos seres vivos. Organismos com forte noção de comunidade e identidade coletiva, construídas em torno de um conjunto de valores comuns e com abertura para o ambiente externo, têm tolerância à entrada de novos indivíduos e ideias; neles, a capacidade de aprender e adaptar-se às novas circunstâncias traduz-se em adaptabilidade e evolução, em vez de reducionismo e extinção. A

competição transforma-se numa competição em grupo, decorrente da exigência e da capacidade de se trabalhar em rede, que faz surgir a noção de cooperação.

Nesse processo incessante e interativo, os seres vivos dependem de recursos externos para viver. Não há hierarquia nem separação, mas sim cooperatividade na circularidade. O encadeamento entre ação e experiência, essa inseparabilidade entre ser de uma maneira particular e como o mundo parece ser, diz que todo ato de conhecer faz surgir um mundo (MATURANA e VARELA, 2002).

Dessa forma, as organizações que aprendem (SENGE, 1990) têm como principal objetivo sobreviver e prosperar a longo prazo, o que se contrapõe às convencionais, cujas prioridades são determinadas por critérios puramente econômicos.

Neste trabalho, considera-se que as organizações perenes podem ser comparadas metaforicamente a uma árvore, em que a qualidade do solo e o funcionamento eficiente do sistema de raízes, tronco e galhos determinam as suas forças e a sua capacidade de gerar frutos. É um processo dinâmico, no qual a fertilidade do solo é revitalizada, em parte, pelos seus próprios frutos, sem, entretanto, desconsiderar que a decisão de onde plantá-la é medular, seja pela visão macro (país), seja pela visão micro (mercado). Afinal, mesmo as empresas globais desenvolvem mercados locais.

Uma corporação é como uma árvore. Uma parte é visível (as frutas) e outra é oculta (as raízes). Se nos preocupamos somente com as frutas, a árvore pode morrer. Para que a árvore cresça e continue dando frutos, será necessário que as raízes estejam sãs e nutridas. Isso é válido para as empresas: se só nos concentrarmos nos frutos (os resultados financeiros) e ignorarmos os valores ocultos (o capital intelectual), a empresa não subsistirá em longo prazo (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Na visão estática, costuma-se dizer que uma árvore não inova, não muda. Entretanto, em uma perspectiva dinâmica e contínua, surgem novas floradas, varia a forma de sua copa – agora à sombra de um novo prédio –, a simbiose com outras espécies, o ciclo das folhas, as sementes que se espalham (MAGALHÃES, 2006).

A perspectiva da cadeia de valor (PORTER, 1985) apresenta uma abordagem mecânica dos negócios na era industrial que já não é a adequada para se entender a complexidade do valor na economia do conhecimento.

Outros modelos de gestão, com os quais se convivia até o final do século passado, dividiam a organização em partes físicas – unidades e setores –, e os processos eram

desenhados como sistemas de engrenagem que produziam a dinâmica organizacional. Essa visão mecanicista considerava que algumas leis que regiam a física das matérias eram aplicáveis aos modelos de negócio, mas, atualmente, é possível reconhecer que as organizações são verdadeiros sistemas complexos, orgânicos, com muitas variáveis previsíveis dentro de certos padrões e até determinados limites.

As organizações são redes vivas e, portanto, é muito mais produtivo analisar as atividades empresariais com uma perspectiva semelhante à que é feita com sistemas vivos, que desconhecem o constrangimento de hierarquias formais, divisão discricionária de tarefas e processos lineares de execução e que emergem de forma natural, a exemplo do que ocorreu com a internet.

CAPRA (2002) define três critérios para se entender organismos vivos: padrão, estrutura e processo.

- O padrão da organização é a configuração das relações entre os componentes do sistema que determinam as suas características essenciais. Certos relacionamentos devem estar presentes para que alguma coisa seja reconhecida como um animal ou uma árvore. Assim, um determinado padrão de relacionamento é capaz de dizer que foi encontrada uma organização, enquanto outro padrão pode sugerir uma família.
- A estrutura do sistema é a incorporação física dos padrões da organização. Representá-los requer um mapa abstrato de relacionamentos. A descrição da estrutura envolve a relação detalhada dos reais componentes ou das dinâmicas daquele padrão – sua forma, composição e assim por diante. As organizações existem em muitas variedades, podendo-se citar as governamentais, as associações profissionais, as corporações, as ONGs. Nelas, as estruturas também indicam o propósito do sistema – a sua missão.
- O processo de um organismo vivo é a atividade envolvida na contínua incorporação do padrão organizacional do sistema. Consequentemente, o processo é a ligação entre o padrão e a estrutura.

No entanto, esses três critérios também servem para descrever os sistemas mecânicos e, para que se possam considerar vivos os organismos, são exigidos outros dois adicionais: a autopoiese e a dissipação.

O padrão de um organismo vivo deve ser autopoietico. Uma rede autopoietica é aquela que se regenera continuamente, de tal forma que o ser e o fazer são inseparáveis. O processo de produção é cognitivo por natureza e demonstra a existência de inteligência. Os sistemas vivos são também estruturas dissipativas — que estão abertas para o fluxo de energia e matéria. Existem no limite do caos. Eles desintegram-se com muita abertura, tornam-se rígidos com pouca abertura e, quando fechados, não trocam energia e matéria.

Descrever certo grupo de participantes e as trocas entre eles permite uma leitura detalhada da estrutura de uma organização ou de um conjunto delas. A modelagem de negócios e empreendimentos, em uma perspectiva de sistemas vivos, requer que seja possível: a) identificar o padrão organizacional; b) descrever a sua estrutura; c) descrever os processos críticos e as trocas em ambas as perspectivas, a cognitiva e a de fluxo de energia e matéria; d) reconhecer intercâmbios de tangíveis que equilibrem os fluxos de energia e matéria; e) identificar as trocas de intangíveis, tais como o conhecimento, que apontam para processos cognitivos e de inteligência.

Dois estudos de neurocientistas merecem a atenção dos estudiosos em gestão, pela pertinência das conclusões e o paralelo que é possível traçar entre o comportamento das pessoas e o das organizações vivas (conjunto de pessoas agindo em nome da empresa, mas refletindo seus valores e convicções pessoais).

O primeiro desses estudos, intitulado “Social Comparison Affects Reward-Related Brain Activity in the Human Ventral”, foi publicado no renomado *Sciences Journal* (FLIESSBACH, 2007), que cita: “A sensação de um indivíduo ao receber uma recompensa pode depender criticamente de quanto as pessoas em torno estejam recebendo.”

A evidência disso vem de uma experiência conduzida por economistas e neurocientistas que testaram cientificamente e metodologicamente um grupo de voluntários, utilizando tomógrafos (aparelhos de ressonância magnética) enquanto aplicavam ao grupo o clássico exercício do dilema do prisioneiro (teoria dos jogos). Os pesquisadores examinaram a atividade do cérebro dos voluntários ao longo dos exercícios e observaram que o participante que conseguia maiores recompensas do que o outro jogador, independentemente do valor absoluto, mostrava uma ativação muito mais forte no cérebro do que quando ambos recebiam a mesma quantia.

O objetivo dessa experiência foi o de conhecer como age a mente do chamado *Homo economicus*, que alicerça boa parte da teoria econômica clássica. Ao longo dos testes, o tomógrafo monitorou as mudanças na circulação sanguínea em regiões distintas dos cérebros e, como explica o Dr. Bernd Weber, “uma área em particular, o *ventral striatum*, é a região onde o que chamamos de sistema de recompensa está localizado” (WEBER *apud* FLIESSBACH, 2007).

Tal sistema é ativado quando um indivíduo tem uma experiência que ele considera que “vale a pena”. Nessa área, é possível observar a ativação da corrente sanguínea quando o jogador completa sua tarefa corretamente. No entanto, a ativação atinge seus níveis mais altos quando os jogadores que conseguiam responder certo eram informados que o outro jogador havia errado.

“Esse resultado claramente contradiz a teoria econômica tradicional”, explica o economista A. Falk *apud* FLIESSBACH (2007). A teoria assume que o único fator importante é o valor absoluto da recompensa, e a comparação com as recompensas das outras pessoas não deveria ter realmente qualquer papel na motivação econômica. Isso não quer dizer, claro, que o tamanho absoluto da recompensa não tenha impacto no conjunto, já que a maior excitação cerebral era comprovada em resposta a valores maiores do que aos menores. No entanto, o aspecto interessante que emergiu foi que a comparação entre seus ganhos e o dos outros exerceu um papel relevante no sentimento de gratificação.

A conclusão é que, pelo menos entre os participantes do estudo, existe forte sentimento de competitividade quando se trata de recompensas financeiras, o que permite especular que esse padrão de comportamento pode ocorrer entre executivos das organizações que adotam modelos de gestão por indicadores. De algum modo, isso ajuda a explicar as reações emocionais que envolvem a chamada lógica dos números.

Como reagiria figurativamente o *ventral striatum* da organização em um momento em que as vendas totais da organização estivessem abaixo do previsto – ganhos absolutos menores –, porém a participação de mercado estivesse acima da prevista – ganhos relativos maiores? Se as organizações operam em busca de recompensas, quais seriam as prioridades das pessoas com esses resultados de volume e participação?

Quando a empresa e o mercado crescem na mesma proporção, o indicador de participação não se altera. Assim, os objetivos estratégicos das organizações têm de

considerar não apenas o volume de crescimento orgânico, mas também o volume do mercado atual, dos mercados de produtos substitutos e de cada concorrente do qual a empresa pretende extrair participação.

Ao desejar maiores recompensas em volume, os executivos são obrigados a recorrer a estratégias mais agressivas, investir mais recursos, ofertar benefícios aos consumidores e, de alguma forma, sacrificar recompensas de lucro. Por sua vez, as expectativas de recompensas pessoais que estão atreladas às recompensas organizacionais estariam acionando os respectivos *ventral striati* daqueles presentes a tomar decisões pessoais e para o bem da empresa, no curto e longo prazo.

Dessa pequena amostra de dilemas, pode-se constatar como é extremamente difícil — e raro — equilibrar os conjuntos de recompensas para a sociedade, a organização e os indivíduos (SOI).

Outro estudo em neurociências que merece citação foi conduzido por uma equipe liderada pelo cientista brasileiro Jorge Moll, sobre a atividade cerebral desencadeada nas pessoas quando estas fazem donativos. O resultado é simples, direto e comprovado cientificamente: “Doar faz bem” e traz consigo certa sensação de prazer (MOLL, 2006). No estudo, as pessoas submeteram-se a exames de ressonância que comprovaram que doações e atos de generosidade em causas sociais ativam a mesma região cerebral que responde a recompensas financeiras. Tais resultados ajudam a clarear as ligações entre o comportamento altruísta e o sistema de recompensas e explica que é na “cabeça” das pessoas que se resolvem conflitos entre motivações relacionadas com ganhos próprios e o compartilhamento com terceiros.

Estudos desse tipo validam as questões levantadas nas pesquisas de clima organizacional sobre o orgulho que os empregados possam ter de trabalhar em uma determinada organização que pratica a responsabilidade social.

Essa observação sobre o comportamento de organismos vivos inspira os modelos de gestão a buscar ligações entre indicadores de desempenho organizacional e de responsabilidade social e a incluir, no campo de resultados, os efeitos das ações das empresas na sociedade e nos colaboradores.

Como acumular riqueza em ritmo superior ao dos demais, seguindo princípios éticos?
Como distribuir recompensas para a sociedade?

Voltando ao exemplo da reunião que vimos anteriormente, em que o tema agora seja meio ambiente e responsabilidade social e que os indicadores apresentados mostrem um desequilíbrio entre as recompensas de crescimento e custos ambientais e sociais. Como reagiria figurativamente o *ventral striatum* da organização no momento em que o crescimento da organização estivesse acima do previsto, porém, com custos sociais maiores? Se as organizações operam em busca de recompensas, quais seriam as prioridades das pessoas nas quais doações e atos de generosidade em causas sociais ativam a mesma região cerebral que responde a recompensas financeiras?

GIANNETTI (2002) transcreve na abertura do segundo dos quatro encontros para discutir o segredo da felicidade, registrados em seu livro, que “qualquer que seja o propósito último da existência humana, uma coisa é certa: o propósito terreno das pessoas de carne e osso em qualquer lugar do planeta é alcançar a felicidade e fazer o melhor de que são capazes com suas vidas”. Entretanto, civilização após civilização, apesar do progresso, os seres humanos não se sentem realizados. Um programa de pesquisa que compilou e analisou as respostas a questionários feitos a populações de dezenas de países durante três décadas constatou que “a relação entre os indicadores subjetivos e objetivos de bem-estar está longe de obedecer a um padrão bem-comportado” (GIANNETTI, 2002).

Um dos achados da referida pesquisa está relacionado ao crescimento econômico, que tem tido como contrapartida o consumo desigual e “irracional” do patrimônio ambiental. Então, assim como a saúde é o propósito último da medicina, a felicidade pública “seria o objetivo maior frente ao qual toda a maquinaria do processo político, social e econômico constituiria tão-somente um meio adequado e ao qual estaria subordinada”.

Uma ação racional pressupõe “a escolha dos meios adequados para a obtenção de um determinado fim”. Portanto, levando-se em conta as restrições de recursos e conhecimento disponíveis, a ação racional é “aquela que identifica, mobiliza e aplica o melhor método existente para alcançar o objetivo pretendido”.

Essas descobertas reforçam a ideia de que os objetivos estratégicos das organizações têm de considerar não apenas as metas organizacionais, mas também as recompensas SOI. Ao almejar maiores recompensas em busca da perenidade, os executivos são obrigados a recorrer aos recursos naturais, sociais, financeiros e humanos, e recompensá-los respectivamente na forma de recuperação ambiental e compensações,

impostos e contribuições sociais, lucro e remunerações profissionais. Do mesmo modo, como nos exemplos anteriores, os *ventral striati* daqueles presentes estariam sendo acionados para equilibrar as decisões entre o pessoal, o empresarial e o social.

Essas ligações sobre o comportamento de organismos vivos inspiram os modelos de gestão a buscar ligações entre os indicadores de desempenho organizacional e de responsabilidade social e a incluir no campo de resultados os efeitos das ações das empresas na sociedade e nos colaboradores.

Nas organizações vivas, que competem em busca da perenidade, além de balancear os indicadores tradicionais de desempenho, é necessário também transformar os comportamentos internamente.

Em vez de promover a concorrência entre as pessoas, as energias devem trabalhar sinergicamente para o objetivo comum da competitividade, ou seja, o de obter recursos, em toda a cadeia produtiva, de distribuição e consumo, que garantam a sobrevivência da espécie, ou do negócio.

Na maneira tradicional de pensar, as trocas econômicas costumam ser consideradas somente em termos do ciclo econômico – fluxo de produtos e refluxo de receita. Em uma analogia com os sistemas vivos, contudo, as transações ocorrem no nível celular dos organismos, com uma requisição cada vez maior das membranas nos processos de filtragem e qualificação.

As redes vivas, incluindo organizações e redes de negócios, estão engajadas não apenas em trocas materiais, mas também nas trocas cognitivas, uma vez que possuem inteligência. Essa perspectiva está muito mais alinhada com a teoria dos sistemas vivos.

Os benefícios intangíveis são vantagens que podem ser estendidas de uma pessoa ou grupo para outros em troca de favores igualmente intangíveis. Por exemplo, um voluntário que presta serviços para uma associação em troca de prestígio, caso em que ambos se beneficiam de outro intangível, o relacionamento.

Os intangíveis criam condições para que as transações entre células vivas ocorram de modo mais natural, o que inclui troca de informações estratégicas, transparência no planejamento e nos processos, colaboração em ideias e soluções, planejamento conjunto de atividades e políticas alinhadas de desenvolvimento.

2.3 Gestão orientada para valor

O conceito de valor está associado a diversos atributos ou características distintas, e pode variar, em um mesmo produto, de cliente para cliente. Assim, o valor de um produto é determinado pela perspectiva do cliente, é a importância que este lhe atribui diante de suas necessidades e expectativas e com base em sua percepção e em seu grau de compreensão. Conseqüentemente,

a análise de valor é uma técnica que tem como objetivo aumentar a eficácia da organização com maior competitividade de seus produtos, através da diminuição dos custos, do aumento da qualidade percebida pelo cliente e da adaptação das funções do produto às necessidades e expectativas dos clientes (RODRIGUES, 2010).

Gestão orientada para valor significa gerar valor na infraestrutura, na produção, na logística, na entrega, no consumo, etc., bem como ser orientada para a criação de laços e reconhecimentos duradouros. Significa inspirar a criatividade e fomentar iniciativas empreendedoras, pois são atributos que podem ser expandidos; o trabalho é natural e prazeroso se todos estiverem comprometidos e os indivíduos forem capazes de conduzir ações autônomas para atender aos objetivos da organização.

- **Disposição para o conhecimento:** assim como nas *learning organizations* (organizações que aprendem), é fundamental que haja comprometimento e disposição para aprender – comprometimento entre pessoas, interna e externamente, fazendo com que elas desejem e sejam bem-sucedidas com clientes e fornecedores, e registrando as experiências vividas pela organização em verdadeiras “curvas de aprendizagem”.
- **Atitudes empreendedoras:** atitudes determinadas e decisivas – como respostas que asseguram o lugar do profissional na organização e da organização no mercado; atitudes sonhadoras e orientadas para resultados; gestores competitivos, empenhados em responder às perguntas que o mercado está fazendo; e células alinhadas para assumir responsabilidades e entregar os produtos e serviços esperados.
- **Atitude inovadora:** abertura para a mudança permanente; ser capaz de adaptar soluções aos cenários dinâmicos; diferenciação e criação de valor na experiência do consumidor e na entrega dos produtos e serviços; procurar atender melhor às necessidades de um mundo mais bem informado e reduzir ao máximo os riscos

dos adotantes de primeira hora; inovar em processos ou em produtos, de forma autônoma ou sistêmica, radical, incremental ou simplificada; gestão da cultura da organização, que são seus recursos, processos e valores.

A competitividade deve estar relacionada com a implementação de um conjunto de atividades que definem a estratégia das organizações e constroem suas vantagens competitivas. Para entender melhor as questões que relacionam a competitividade das organizações com a busca de características singulares nas estratégias de valor, é necessário atentar para o fato de que existem atividades competitivas em cada um dos processos organizacionais.

Assim, o ciclo de atividades competitivas (Figura 9) é sequencial, ou seja, menor competitividade em uma etapa significa redução gradativa das vantagens competitivas na etapa seguinte.

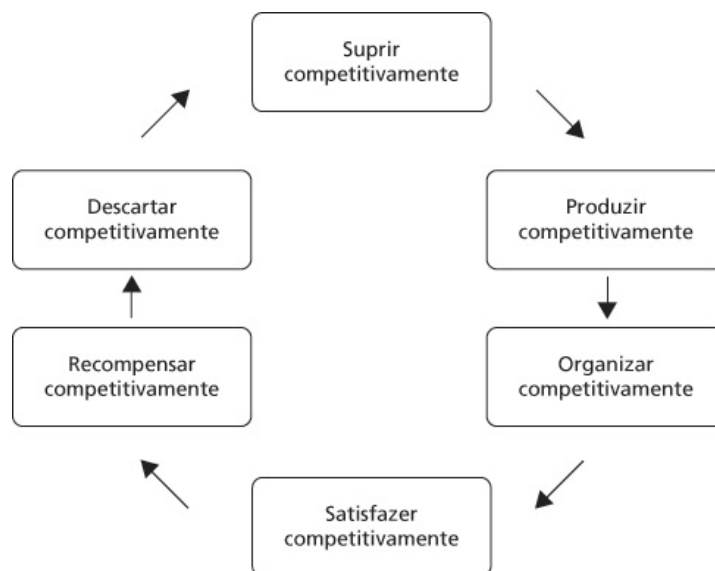


Figura 9. Ciclo de gestão competitiva

Fonte: Elaborada pelo autor.

Uma breve explicação de cada uma das etapas do ciclo de atividades competitivas é dada a seguir:

1. **Suprir competitivamente**

- Suprir com recursos (finitos) da sociedade, da organização e dos indivíduos, da forma mais eficiente possível. Os recursos que advêm da natureza ou da

sociedade precisam estar enquadrados em certas especificações definidas e devem ser extraídos ou colhidos de modo renovável.

- Os insumos provenientes de outras organizações através de fornecedores diversos devem ser obtidos de modo a que garantir um fluxo de longo prazo com padrões definidos de qualidade.
- Os chamados recursos humanos também devem ser vistos pelo ângulo de sua necessidade de longo prazo e sustentabilidade, ou seja, deve ser considerada a sua evolução analogamente ao crescimento da organização.

2. Produzir competitivamente

- As eficiências organizacionais, as taxas de ocupação dos ativos e os indicadores de produtividade das organizações são mais facilmente avaliados quando se trata de recursos tangíveis e de estruturas físicas e quando as organizações empregam processos exclusivos e soluções proprietárias.
- O conhecimento, a exemplo de outros ativos intangíveis, ainda que acessível aos agentes concorrentes, pode ser um elemento fundamental para aumentar a competitividade das organizações.

3. Organizar competitivamente

- Investir nos capitais da organização para obter vantagens competitivas através da organização única de seu conjunto de práticas. Ser capaz de entender a lógica do comportamento do mercado, das unidades organizacionais e da força de trabalho.
- A vantagem competitiva sustentável provém do modo como as atividades se ajustam entre si e se reforçam mutuamente, fazendo com que a configuração de uma atividade aumente o valor competitivo de outras.
- Uma visão sistêmica considera que a vantagem competitiva de uma empresa está no sistema complexo de suas atividades, no ajuste entre as partes, e não nas partes em si.

4. Satisfazer competitivamente

- A competitividade entre as organizações vai além da produção e desenvolvimento de soluções. A conveniência, a disponibilidade e a entrega

tornaram-se fatores decisivos na tomada de decisões do mercado consumidor de produtos/serviços.

- O equilíbrio entre a oferta e a demanda depende fundamentalmente do ajuste entre as especificações, as necessidades, as informações, as experiências e as avaliações esperadas por cada segmento consumidor e, por outro lado, pela comparação com ofertas iguais, assemelhadas ou alternativas.

5. Recompensar competitivamente

- A sociedade, a organização e os indivíduos contribuem para seu negócio e devem ser recompensados pelo esforço que empregam. A sociedade avalia o retorno em contribuições sociais que ela recebe na medida dos recursos naturais e sociais que ela aportou. O investidor mede seu retorno em termos financeiros, em termos de segurança, prestígio, etc. A força de trabalho mede as suas remunerações em função do tempo e do esforço empregados.
- A organização é obviamente a beneficiária primária das atividades dos seus agentes e cabe a ela a designação dos investimentos e do destino das recompensas por eles geradas.

6. Descartar competitivamente

- Cada vez mais, o ciclo completo da competitividade deixa de ser encerrado na produção ou no consumo e expande-se para abranger o descarte, o reaproveitamento e todos os seus impactos ambientais, efeitos sociais, econômicos e orgânicos.

A questão da ética relacionada com a competitividade das pessoas, espontânea ou imposta, gera oportunidade de críticas de vários setores da sociedade, seja pela intensidade (que pode ser selvagem ou obsessiva), ou pelos seus objetivos finais — que poderiam ir além da própria preservação e visar à destruição do outro.

Nessa linha de contestações, KOHN (1992) tem provocado controvérsia desde a publicação de *No contest* como sendo a crítica definitiva da competição. Baseado em vários estudos, ele argumenta que a luta para vencer o outro – no trabalho, na escola, em jogos, e em casa – torna todos perdedores e que, em lugar de construir o caráter, a competição sabota a autoestima e arruína as relações. Ao contrário dos mitos pelos

quais o ser humano foi criado, Kohn alega que competição não é uma parte inevitável da “natureza humana” e que ela não gera motivações para que se faça o melhor.

A publicação defende que o termo “competição saudável” é um paradoxo. Para que acordos ganha-ganha sejam possíveis, há que se reestruturar as instituições em benefício das pessoas e da sociedade. Para aprender mais eficazmente, deve-se trabalhar cooperativamente, em vez de lutar pelo primeiro lugar.

A razão pela qual as empresas e as escolas estão em apuros deve-se ao fato de que valorizam a competitividade em vez da excelência. As evidências convergem para a alegação de que a condição da economia é uma função das condições da educação e desenvolvimento pessoal. As notas escolares dos alunos de hoje são indicadores do vigor econômico futuro, e os investimentos em programas de capacitação das empresas resultam em organizações mais maduras em termos de sobrevivência (KOHN, 1992).

Essa afirmativa deve ser considerada em parte, já que a gestão de pessoas não lida apenas com os chamados “recursos”, isto é, considerar Educação e Treinamento e Desenvolvimento (T&D) em condições puramente econômicas desvirtua o uso da palavra competitividade – já que implica que os objetivos poderiam ser emoldurados em termos de derrotar os outros em vez de buscar a excelência em si mesmo (MAGALHÃES, 2006).

O sucesso da gestão competitiva deve ser refletido na sociedade do entorno, e nos colaboradores que participam das atividades. Além da justificativa moral para transcender a rivalidade reflexiva, toda a sociedade se beneficiará da melhor educação e, conseqüentemente, da condição competitiva das organizações.

Não se deve aceitar a mentalidade de soma-zero no que diz respeito à gestão dos capitais, uma vez que todos podem ser recompensados na busca da excelência. Quando se trata de capital de:

Processos – As melhorias em processos resultam em produtos mais baratos e de melhor benefício.

Pessoas – O crescimento da organização acarreta desenvolvimentos individuais, prestígio e empregabilidade para as pessoas.

Tecnologia – Os investimentos em P&D geram produtos e serviços que atendem melhor às necessidades das pessoas.

Mercado – Melhores políticas de distribuição e comunicação implicam mercados mais fortes.

Parcerias – As redes de relacionamento e de negócios viabilizam soluções inacessíveis individualmente.

Todas as políticas devem ser racionalizadas em nome da “competitividade”, e os modelos de gestão devem apontar para a excelência em todos os capitais.

A gestão competitiva, afinal, não está limitada às próprias corporações, mas transcendentemente à sociedade e aos indivíduos. No jogo da perenidade, na organização ou na vida, não existe vitória de um, pois não existe fim, mas sim a contínua melhoria de todos.

A geração permanente de valor é a condição essencial para garantir a perenidade das organizações, e inclui saber o que é valor; para quem se agrega valor e como o valor é percebido.

Descrever o valor de uma organização assemelha-se ao conto do cego que descreve um elefante. Dependendo da posição dele em relação ao animal, as anatomias e as utilidades serão percebidas de modo diferente. O valor de uma organização está relacionado à sua razão de existir e à qualidade com que ela cumpre a sua missão e ocupa o espaço que pretende na sociedade, na economia e na vida das pessoas.

Assim como o personagem cego que apalpa o elefante, os diferentes participantes do sistema organizacional – os chamados *stakeholders* – têm uma percepção de valor e uma expectativa exclusiva do conjunto de recompensas geradas pelas ações da organização, incluindo as atividades em que ele participe diretamente ou, até, em que não participe.

O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação de seus *stakeholders* e, por isso, é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. De modo geral, essas expectativas envolvem recompensas de todas as ordens e espécies, como o reconhecimento da sociedade, a satisfação das necessidades dos clientes, compensações financeiras, sentimentos de pertencimento e resultados éticos e comportamentais.

Os diversos *stakeholders* possuem interesses específicos, e o envolvimento de todos eles não maximiza obrigatoriamente o processo, mas permite encontrar um equilíbrio de

forças e minimizar riscos quanto aos investimentos e esforços aplicados na sua execução. Uma organização que pretende ter uma existência estável e duradoura deve atender simultaneamente às necessidades de todas as suas partes interessadas.

Para isso, a organização precisa gerar valor, isto é, a aplicação dos recursos usados deve gerar um benefício maior do que seu custo total, e seus projetos empresariais precisam responder às seguintes questões:

- No plano estratégico – Como a organização será percebida, e por quais conjuntos de valores,³ por cada um dos *stakeholders* e pela sociedade?
- No plano operacional – Como cada um dos *stakeholders* será recompensado pelo conjunto de ações da organização?

Peter Drucker, o maior guru da administração de todos os tempos, afirmou “que as organizações existem para permitir que os indivíduos façam junto aquilo que eles não conseguiriam se agissem separadamente” (DRUCKER, 1946).

Essa verdade permite afirmar, analogamente, que a sociedade é resultante do conjunto das atividades das organizações e sugere que o conjunto de recompensas obedeça a essa sequência, à proporção que a ação dos indivíduos gera respostas para as organizações, e estas, por sua vez, impactam a sociedade.

Sendo assim, a lógica das recompensas deve retornar como ação e reação para os provedores de recursos ambientais, organizacionais e pessoais, ainda que as organizações sejam, naturalmente, as beneficiárias primárias das atividades dos seus agentes.

Manifestações como greves ou outras formas de protestos da sociedade são indicadores de ruptura dos relacionamentos ou de conflitos verticais (entre a organização, a sociedade e os indivíduos), pois existem interesses que precisam ser equilibrados.

Cada vez mais, as organizações precisam ser geridas de forma sustentável, ou seja, são elas unilateralmente responsáveis pela destinação dos investimentos, pela intensidade do esforço e pelo equilíbrio sustentável das recompensas geradas. Além disso, cabe aos gestores das organizações balancear os resultados de curto e longo prazos que garantam

³ A expressão também engloba os valores como fundamentos morais da consciência organizacional.

a prestação adequada e continuada da missão, recompensando perenemente cada grupo de *stakeholders*.

Nesse sentido, o acrônimo VRIO – Valor, Raridade, Imitação, Organização (BARNEY e HESTERLY, 2005) pode ajudar levantando algumas questões relativas ao conceito de agregação de valor, relacionando-o aos recursos e competências das organizações.

A questão do Valor: “A organização é capaz de explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça externa com seus recursos e competências?”

A questão da Raridade: “O controle dos seus recursos e competências está na mão de poucos?”

A questão da Imitação: “É difícil imitar, ou haverá uma significativa desvantagem para a concorrência que pretenda obter, desenvolver ou duplicar os seus recursos e competências?”

A questão da Organização: “A empresa está organizada e pronta para explorar os seus recursos e competências?”

Analogamente, sendo as organizações tratadas como seres vivos, pode-se buscar referência na interpretação de alguns textos bíblicos quanto ao valor do trabalho: quanto mais raro, complexo e exaustivo, mais valorizado este será. O produto final do valor do trabalho se dará pela multiplicação de três fatores:

**unidades de oferta do trabalho × unidade da dificuldade intelectual ou engenharia
× esforço físico incorrido = “valor congelado”**

Dessa simples equação podem-se tirar conclusões matemáticas e profundas considerações que afetam o estabelecimento do valor. Nenhuma variável pode ser “zero”, pois o produto seria zero e, assim, não haveria recompensas. Também não podem assumir valores além dos limites reais e possíveis no estabelecimento do valor de todo trabalho. O superdimensionamento dessas variáveis tende a inflacionar o mercado (baixo investimento e alta recompensa).

Quando se valoriza desproporcionalmente uma das variáveis e outra é trazida a valores próximos de zero, elas se compensam e criam um valor aparentemente proporcional, porém falso. Quanto mais desenvolvida uma comunidade, maior seu cuidado para que não se desalinhem os valores das diferentes variáveis em magnitude.

Essa conceituação é tão robusta que é possível encontrá-la até mesmo nos textos de autores filosoficamente muito distantes dos textos bíblicos, como Karl Marx ao se referir a valores de troca em sua clássica obra *O capital*.

Os valores de troca de diferentes magnitudes representam maiores ou menores porções, maiores ou menores quantidades de trabalho genérico, simples, homogêneo, abstrato. Levanta-se então a questão de como podem ser medidas estas quantidades? Ou então a questão coloca-se de saber qual é a forma quantitativa de existência deste trabalho, dado que as diferenças quantitativas das mercadorias enquanto valores-de-troca são apenas as diferenças quantitativas do trabalho nelas incorporados. Tal como o movimento é medido em tempo, também o trabalho é medido por tempo-de-trabalho. Se assumirmos como dada a qualidade do trabalho, as variações na duração do trabalho são as únicas possíveis diferenças que podem ocorrer.

O tempo-de-trabalho é medido em termos de unidades naturais de tempo, i.e. horas, dias, semanas, etc. Tempo de trabalho é o estado vivo da existência de trabalho, independentemente da sua forma, do seu conteúdo e das suas características individuais; é o aspecto quantitativo do trabalho assim como a sua inerente medida. O tempo de trabalho materializado nos valores de uso das mercadorias é simultaneamente a substância que os transforma em valores de troca (e portanto em mercadorias) e a norma pela qual é medida a dimensão exata do seu valor. As correspondentes quantidades dos diferentes valores-de-uso contendo a mesma quantidade de tempo-de-trabalho são equivalentes; quer dizer, quando considerados em proporção todos os valores de uso são equivalentes quando contêm a mesma quantidade de tempo-de-trabalho gasto e materializado. Vistas como valores-de-troca, todas as mercadorias são meramente quantidades de tempo-de-trabalho congelado (MARX e FOWKES, 1976, p.125).

A lição que se pode extrair desses conhecimentos para aplicar nas organizações é que, independentemente de os recursos utilizados serem produto da natureza, da sociedade, das organizações ou dos indivíduos, quanto mais raro, complexo e exaustivo for o investimento, maiores devem ser as recompensas, desde que estas estejam alinhadas.

As recompensas em uma gestão orientada para geração de valor devem ser rigorosamente no sentido de equacionar os valores das diferentes variáveis em magnitude.

Desse modo, a equação que se pode criar para explicar o valor gerado pela combinação de fatores de produção SOI (Sociedade, Organização, Indivíduos) é a seguinte:

{Raridade na natureza, Especialidade das organizações, Unidades de oferta de trabalho}

×

{Complexidade dos recursos, Engenharia das organizações, Unidade da dificuldade intelectual}

×

{Dificuldade de extração, Intensidade dos processos organizacionais, Esforço físico incorrido}

Valor agregado total

Há limites na quantidade de “valor agregado” que pode ser armazenado em qualquer dos fatores de produção e, no caso de as recompensas serem desproporcionais para um único fator, isso significa que valor injusto e, portanto, insustentável, foi produzido.

Sociedade – Limites dos recursos naturais e sociais e tempo necessário para sua renovação.

Organização – Limites de ocupação e depreciação dos ativos organizacionais.

Indivíduos – Limites do tempo da vida humana e da energia de um ser humano.

Ishuv olam (“busca do “assentamento do mundo”)

Para empresas que querem se tornar perenes, é necessário uma visão estratégica, uma abordagem holística que considere os capitais da organização – Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias. Segundo essa visão, toda mudança evolutiva ou disruptiva que tenha como objetivo prolongar a vida das organizações deve ser entendida como crescimento.

BONDER (2004) diz que, segundo a lei divina, que deve se tornar a prática dos homens, é obrigação de todo indivíduo e de suas organizações fazer com que a riqueza, não apenas a sua, se expanda pelo mundo ao seu redor. A riqueza é o maior nível de organização obtido pela transformação possível do ambiente – de tal maneira que tudo o que é vivo, e que seja importante para o que é vivo, exista sem escassez; isto é: que todos os recursos, ou tudo o que contribua para a geração de recursos, sejam perenizados.

Quanto mais abundante for possível tornar algo que é uma necessidade dos seres vivos, e das organizações, sem que isso represente a escassez de outra necessidade dos seres vivos, ou organizações, melhor. Em caso de dúvida, é melhor todos se beneficiarem de uma não escassez do que da abundância, pois a transformação de algo em abundância que gera escassez estará causando um duplo trabalho – gerar abundância e ter que repor aquilo que se fez escasso. É obrigação de quem é justo criar o máximo de abundância que não gera escassez, já que um não perde e outro se beneficia.

2.4 Sustentabilidade

A sustentabilidade é uma característica de sistemas dinâmicos que são capazes de se manter com o tempo, ou seja, não é um ponto fixo que possa ser definido, ou o fim de um caminho que possa ser desenhado. Refere-se à preservação e manutenção, em longo prazo, do valor dos recursos naturais não renováveis ou administrados, incluindo os intelectuais, financeiros, técnicos e sociais das nações, utilizados dentro de um contexto evolutivo.

Não existe um consenso sobre a melhor maneira de se medir a sustentabilidade. Os ambientalistas costumam observar a depleção dos recursos naturais, enquanto os economistas calculam a possibilidade de sustentar, no futuro, as taxas atuais de produtividade dos ativos. Por sua vez, os sociólogos refletem sobre os efeitos do estresse na condição de vida das pessoas. E, assim por diante, demandas distintas levam estes e demais *stakeholders* a focar e interpretar diferentemente os resultados apresentados pela organização.

No modelo de gestão a ser proposto, a sustentabilidade é considerada nos seguintes níveis:

- Ambiental – Aspectos relacionados com os recursos da natureza.
- Social – Aspectos relacionados com os efeitos na infraestrutura social e política.
- Corporativa – Aspectos relacionados com a preservação dos seus recursos e ativos que geram valor econômico.
- de Recursos Humanos – Aspectos relacionados com a força de trabalho e o ciclo evolutivo das organizações.

A abordagem de sustentabilidade SOI é ampla e considera esses diversos ângulos da questão para propor planos de ação focados no curto prazo, porém devidamente

orientados por uma política que considera os efeitos de longo prazo e mecanismos organizacionais que tenham a habilidade de orientar as melhores trajetórias futuras no uso equilibrado dos recursos, e um conjunto de mensurações das condições ambientais, organizacionais e individuais, e de sua inter-relação.

Os melhores cenários serão aqueles em que a otimização das recompensas SOI seja obtida com equilíbrio entre os sacrifícios dos sistemas, naturais ou administrados. Isso também implica medir os desgastes, considerar as possíveis perdas de elementos fundamentais dos organismos e as tensões existentes dentro de cada sistema, na medida em que a magnitude de tais tensões serve como um indicador útil da pressão nos sistemas subjacentes.

Os modelos de gestão de terceira geração, aqueles que consideram a perenidade o seu derradeiro objetivo, devem respeitar os seguintes princípios de sustentabilidade⁴ em seus sistemas organizacionais:

- Sistemas integrados – É mais provável que um sistema organizacional seja sustentável na exata medida em que as partes sejam mantidas em níveis saudáveis e seus indicadores melhorarem em lugar de deteriorar, ou seja, que todos os indicadores estejam se movimentando de maneira equilibrada ou uniforme.
- Tensão entre os sistemas – Um sistema tende a ser sustentável se os níveis de tensão antropogénica entre os seus subsistemas sejam baixos o suficiente para não gerar danos demonstráveis ao todo.
- Vulnerabilidade do sistema – É mais provável que um sistema seja sustentável na medida da sensibilidade da organização e das pessoas às perturbações ambientais que afetam o bem-estar geral. Quanto menos sensível, mais indicativo de que o sistema caminha para maior sustentabilidade.
- Capacidade institucional – Os sistemas são mais sustentáveis à medida que possuam instituições e redes sociais que valorizem os princípios, os valores, as competências e as atitudes que fortaleçam as respostas efetivas para os desafios ambientais, organizacionais e pessoais.

⁴ Adaptado de *The 2005 Environmental Sustainability Index Report*.

- Cooperação entre sistemas – A cooperação com sistemas externos aumenta a própria sustentabilidade à medida que os esforços para administrar os problemas comuns sejam integrados e seja possível mitigar os interesses conflitantes e os choques tangenciais entre eles, de tal modo que as repercussões negativas causem o mínimo de danos aos outros.

Todas as ações e os esforços de uma organização devem ser planejados em função dos resultados esperados num dado momento e segundo medidas que possam ser avaliadas. Aqueles que tiverem tido respostas abaixo das expectativas tendem a ser descartados ou modificados e os que tiveram êxito merecem ser repetidos. No entanto, a mera reprodução dos movimentos não garante a manutenção do sucesso, e o crescimento não consegue se sustentar em modo contínuo. A sustentabilidade só é alcançada se a busca de excelência na execução for aliada a cuidados na renovação dos insumos do processo.

Caso os movimentos sejam executados com base em recursos não renováveis, as recompensas tendem a ser menores e até mesmo a se esgotar. Isso significa que *sustentabilidade é a capacidade de sustentar o crescimento da organização através da renovação dos recursos disponíveis, sejam estes da natureza, da sociedade, das organizações ou dos indivíduos.*

Todos os recursos ecológicos e sua relação com as pessoas devem ser protegidos na sua essência, no seu equilíbrio, na sua capacidade de renovação e na conservação de seu valor econômico em longo prazo. Porém, é prudente evitar que, como vem ocorrendo em algumas organizações, o termo sustentabilidade assuma uma conotação apenas de preservação ambiental.

A figura contábil da depreciação é um bom exemplo (pouco explorado) de aplicação do conceito de sustentabilidade em uma organização, uma vez que foi criada exatamente para permitir a renovação dos equipamentos e bens que precisam ser substituídos ao fim de sua vida útil. Sem esse mecanismo, o recurso que estiver sendo utilizado será completamente exaurido e o processo deverá ser reiniciado na origem.

Muito se fala da importância dos recursos humanos, mas ainda falta muito para que a sustentabilidade que se refere a eles seja considerada na mesma extensão dos demais recursos – apesar de que tal termo signifique “meios em reserva dos quais se podem dispor no futuro”.

Quando se trata de recursos humanos, a sustentabilidade implica não apenas o acesso, a diversidade e a renovação das suas fontes, mas também, e principalmente, o acompanhamento, a evolução, o desenvolvimento e as recompensas para as pessoas, ao longo de todo o tempo em que as organizações as utilizam, e, ainda, como descartá-las dignamente após o fim de sua vida chamada útil, profissional.

Logo, a palavra sustentabilidade implica prover o melhor equilíbrio entre as três dimensões: Sociedade, Organização e Indivíduos. Para suprir as necessidades presentes de cada uma das partes e, por meio da preservação dos recursos, não afetar a capacidade de suprir as necessidades futuras, é preciso que as práticas organizacionais estejam baseadas em cinco fundamentos da sustentabilidade. São eles:

Politicamente correto – As recompensas devem ser caracterizadas por um sentido de comunidade e políticas que visam ao bem comum.

Ecologicamente adequado – A expectativa é de que as atividades organizacionais obedçam a um ajustamento disciplinado, que acomode os efeitos relativos à capacidade regenerativa dos ambientes.

Economicamente viável – Os resultados econômicos devem ser exequíveis em ciclos definidos e passíveis de crescimento e desenvolvimento duradouro.

Socialmente justo – Deve representar um modelo sociocrático, em que a soberania é exercida pelo todo e os resultados distribuídos na proporção da contribuição e necessidade de cada uma das partes.

Culturalmente aceito – As atividades e recompensas devem ser a expressão respeitante do conjunto de padrões, valores, costumes e crenças representativas do grupo social, segundo uma perspectiva evolutiva (adaptado do tema da INTERNATIONAL CONFERENCE ON CORPORATE REPUTATION IDENTITY AND COMPETITIVENESS, 2007).

Portanto, a sustentabilidade é um conceito sistêmico, relacionado à continuidade dos aspectos ambientais, econômicos e sociais que podem afetar a perenidade das organizações, de tal forma que a sociedade, as organizações e os indivíduos possam expressar o seu maior potencial no presente e, ao mesmo tempo, preservar seus recursos correspondentes, planejando e agindo para atingir excelência na manutenção indefinida do acesso a recursos de valor.

Simplificando, a palavra sustentabilidade está associada ao provimento do melhor equilíbrio entre/dentre os três níveis: sociedade, organização e indivíduos, ou seja, suprir as necessidades presentes sem afetar a capacidade de suprir as futuras através da preservação dos recursos.

Um mapa de recompensas nas organizações deve incorporar a sustentabilidade como um conceito sistêmico, relacionado com a continuidade dos aspectos ambientais, econômicos e sociais que podem afetar a perenidade das organizações. Deve também prever que a sociedade, as organizações e os indivíduos possam expressar o seu maior potencial no presente e, ao mesmo tempo, preservar os seus recursos correspondentes, planejando e agindo para atingir a excelência na manutenção indefinida do acesso a recursos de valor.

2.4.1 Sustentabilidade dos fatores de produção

A escola clássica dos economistas, cujo expoente foi Adam Smith (1723-1790), definiu a terra, o capital e o trabalho como recursos ou fatores de produção fundamentais pela geração de riquezas. Terra – indicando não só as terras cultiváveis e urbanas, mas também os recursos naturais; capital – compreendendo as edificações, as fábricas, a maquinaria e os equipamentos e todos os recursos financeiros aportados; e trabalho, referindo-se às faculdades físicas e intelectuais dos seres humanos que intervêm no processo produtivo.

Como quarto fator de produção, pode-se acrescentar a sociedade, representando não apenas o Estado que concede o direito de fazer negócios, mas também os recursos sociais e as condições macroeconômicas da região que interferem na competitividade das organizações.

O conceito de sustentabilidade SOI implica conquistar a perenidade das organizações por meio da justa remuneração de cada um desses fatores de produção, dentro da lógica da lei da Física que ensina que “a cada ação corresponde uma reação em sentido contrário”. Quando esse princípio é aplicado em gestão, a cada atividade exercida e/ou cada esforço aplicado e/ou cada investimento feito deve corresponder um retorno, ou seja, um resultado, uma compensação ou uma recompensa. Se o retorno for menor que o esforço, representa uma perda e, se maior, uma recompensa.

O equilíbrio da sustentabilidade trata exatamente de ajustar tais recompensas e estabelecer um critério justo, entre forças desiguais.

Cada um dos fatores de produção – terra, sociedade, capital e trabalho – aporta às organizações recursos que são diferentes em termos de valor, pela sua raridade, sua complexidade e pelos esforços necessários para obtê-los, o que significa diferentes “moedas de troca” na balança das recompensas.

Da terra são esperados recursos naturais, cuja finitude se altera à mesma proporção da maior “eficiência” de sua extração, cada vez mais complexa e demandando mais esforços. Sob o ponto de vista estritamente econômico, produz-se riqueza quando se destrói uma floresta e a madeira é vendida, mas só se produz sustentabilidade quando a utilização dos recursos naturais é recompensada com a sua renovação. É, portanto, insustentável que sejam utilizados argumentos diferentes na remuneração dos fatores de produção. Isso significa que as recompensas têm que ser univalentes. Para garantia de que os mesmos recursos estejam disponíveis no futuro, há que se preservar, repor e compensar a natureza.

Da sociedade são esperados recursos sociais, que são os esforços organizados pelo coletivo para o bem comum, desde a organização de governo, passando pela infraestrutura e as condições de competitividade, etc. Os recursos sociais também obedecem à mesma lógica de valor pela qual a raridade, a complexidade e os esforços devem ser recompensados na forma de impostos e contribuições sociais espontâneas, idealmente na mesma medida da qualidade do serviço recebido.

O capital, na pura acepção da palavra, refere-se ao capital financeiro, ou seja, o aporte de recursos para financiar os ativos da organização com uma expectativa variável, porém essencial de retorno, no tempo e no volume. Nesse caso, o valor do investimento – na lógica da raridade, complexidade e esforço – traduz-se em termos de risco em uma relação direta. Seja qual for a situação, ainda que o lucro não seja o sentido da vida empresarial, sem eles não há sobrevivência (COLLINS e PORRAS, 2000).

O trabalho como fator de produção na Era do Conhecimento deixou de ser subordinado aos demais e foi posto em situação de igualdade na importância para assegurar a perenidade das organizações. Os recursos humanos são recompensados com salários e outras formas de remuneração direta, fixas ou variáveis. Além disso, para o bem da sustentabilidade desse recurso, com gastos em desenvolvimento pessoal e qualidade de vida no trabalho. Nessa lógica, é insustentável pedir aos trabalhadores que deixem de receber salários em tempos de crise para o capital, salvo se vierem a ser recompensados com o próprio capital, já que, nesse caso, eles estariam agindo como capitalistas que

investem seus salários como recursos financeiros. Também seria insustentável recolher mais impostos ou taxas adicionais como compensação de maiores danos ambientais na região.

Conclui-se que os argumentos, ou a medida dos esforços, da sociedade (natureza e sociedade civil), da organização e dos indivíduos precisam ser univalentes em termos das suas respectivas recompensas. As recompensas dos fatores de produção (Figura 10) não são compensatórias, ou substituíveis entre si. São assíncronas no tempo, significando taxas de recuperação e retornos variáveis, desde salários mensais, impostos anuais, lucros plurianuais e até décadas de recuperação ambiental. E, finalmente, devem corresponder à proporção de valor dos seus respectivos esforços.



Figura 10. Recompensas dos fatores de produção

Fonte: Elaborada pelo autor

A esses princípios acrescenta-se que, se a sustentabilidade trata de garantir para as gerações futuras a integridade dos recursos disponíveis no presente, a perenidade da organização depende das práticas de HOJE!

E também que a excelência em sustentabilidade e competitividade devem incorporar as principais considerações do idealismo pragmático (COLLINS e PORRAS, 2000), a saber:

- A lucratividade é uma condição necessária para a existência e um meio para atingir objetivos mais importantes, mas não é o objetivo em si.
- Não existe um conteúdo ideológico específico essencial para que uma organização seja sustentável, mas a autenticidade da ideologia e a coerência do empreendimento com relação a essa ideologia são elementos essenciais.

- Os líderes de organizações sustentáveis não aceitam que seja preciso escolher entre o desempenho de curto prazo ou o sucesso de longo prazo. Eles são altamente exigentes, em ambos os casos.

Logo, como todo discurso deve ser traduzido em práticas, e como não existe prática sem custo, a única maneira de validar a execução da estratégia é por meio do acompanhamento dos esforços e das recompensas.

As organizações são as primeiras beneficiárias das suas atividades de gestão, mas é inevitável que os efeitos de sua administração tenham reflexos na sociedade e nos colaboradores, já que, além da justificativa moral para transcender a rivalidade reflexiva, todos se beneficiarão da condição competitiva das organizações.

Dessa forma, todas as organizações dependem, para sobrevivência, da sua capacidade de gestão, de interação e de produzir recompensas em todas as dimensões SOI (sociedade, organização, indivíduos), de tal modo que os investimentos feitos gerem recompensas suficientes para manter vivos os seus organismos e gerar crescimento e valor.

Os investimentos (em tempo, esforço ou dinheiro, etc.) também são classificáveis em termos SOI, em função dos diferentes campos de resultados para os quais são orientados. Assim, por exemplo, um programa de redução de emissões nocivas beneficia primariamente a sociedade; as ações para o aumento de participação de mercado recompensam a organização; e o programa de participação de resultados beneficia os indivíduos.

Quando investimentos de qualquer espécie, financeiros ou não financeiros, produzem retornos em proporção menor do que o investido, os organismos tornam-se menores e as recompensas são consideradas insuficientes. São chamados de desinvestimentos, prejuízo, perda, redução, desperdício, etc.

Por outro lado, quando tais investimentos produzem retornos maiores do que o aplicado, os organismos crescem. Quando recompensas de qualquer espécie são consideradas satisfatórias, são chamadas de lucro, superávit, compensação e provocam, de algum modo, a sensação de que “valeu a pena”.

Uma vez que o risco, em qualquer atividade – humana ou empresarial –, está essencialmente atrelado à sua possibilidade de um fato ocorrer, pode sempre ser possível que os investimentos das organizações não produzam recompensas suficientes

para compensar os esforços na criação de valor. A capacidade dos gestores para bem gerir está estreitamente vinculada à sua capacidade de avaliar tais riscos e propor ações para mitigá-los.

A perenidade das organizações é fruto do exercício diário de avaliação dos riscos empresariais inerentes a qualquer decisão de investimento, mas, uma vez que durante décadas a gestão deteve-se apenas nos ativos tangíveis e mensuráveis, é normal que tenha havido uma multiplicidade de indicadores numéricos para responder a questões relacionadas sobretudo ao desempenho das organizações em si.

As implicações dessa abordagem acabam por influenciar profundamente os modelos de relatórios de gestão, que exigem muito esforço para explicar as relações entre causa (as atividades) e efeitos (os resultados) para cada um dos *stakeholders*, sobretudo porque cada grupo tem interesses diversos em cada campo de resultados.

Assim como as ações que se imprimem a uma gestão podem ser medidas em indicadores financeiros/não financeiros, ou seja, investimento em tempo, dinheiro e outros esforços, as recompensas SOI podem revestir-se das mais variadas formas, como ilustra a extensa e ainda inconclusiva lista: moeda, objetos de valor, recursos; fama, estima, reputação, reconhecimento; espaço, comida, segurança, conforto; participação, dominância de mercado; poder e influência; sentimento de pertencer e associar; criação de pares e reprodução; qualidade, melhorias e conquistas; obtenção, preservação, renovação, evolução dos recursos.

2.4.2 Práticas de sustentabilidade

Uma visão sistêmica da gestão voltada para a sustentabilidade implica que o conjunto de práticas efetivamente implementadas nas organizações ajude a classificar a sua capacidade competitiva, ou de sobrevivência. Assim, a sustentabilidade de uma empresa reside no complexo sistema de suas atividades e no modo como estas se ajustam entre si e se reforçam mutuamente, fazendo com que a configuração de uma aumente o valor sustentável das outras.

Do mesmo modo, todos os *stakeholders* – cada indivíduo, cada gestor da organização e cada um dos agentes da comunidade – exercem papel vital para que a parceria entre governo, sociedade civil, empresas e força de trabalho contribua para uma governabilidade efetiva.

No dia a dia da gestão empresarial, podem ocorrer distorções entre o discurso e as práticas, e não é fácil no cotidiano controlar se os princípios e valores das organizações estão sendo efetivamente incorporados às práticas e aos processos. Daí a importância de existirem indicadores atrelados a cada objetivo estratégico e métricas que componham painéis de controle de gestão.

Já que as decisões organizacionais muitas vezes envolvem tensões entre valores importantes, o que pode significar escolhas difíceis, é necessário ajustar as práticas da organização para equilibrar de maneira SOI (sociedade, organização e indivíduo) a gestão da empresa e a distribuição das recompensas.

Uma coleção das ações das empresas e de seus impactos em todo o sistema, assim como a observação permanente dos indicadores de recompensas a elas relacionados, é, pois, a maneira eficiente e simples de construir automaticamente um relatório de sustentabilidade.

2.4.3 Partes interessadas na organização

Quem está interessado na sustentabilidade da organização? Pessoa, grupo ou organização que se beneficia ou é afetado pelos resultados e recompensas. A esses se convencionou chamar partes interessadas ou, em inglês, *stakeholders*.⁵

Segundo FONTES FILHO, ALMEIDA e MARTINS (2000), se a organização for pensada como uma entidade cuja existência se justifica pela busca da satisfação de necessidades das pessoas, os *stakeholders* seriam vistos pela definição abrangente: todos os indivíduos ou grupos, ou outras organizações que interagem no ambiente interno e externo à organização, e têm interesse, ou uma aposta, ou são afetados, ou, ainda, têm uma relação direta ou indireta com ou sobre a organização.

Para os citados autores, a necessidade de interação competitiva da organização em seu ambiente requer uma especificação mais clara de como os diversos outros atores, como governo, fornecedores e concorrentes, merecem ser considerados no desenho da teia de influência sobre a empresa. É crucial que tais interlocutores sejam cada vez mais

⁵ A palavra inglesa *stakeholder* é formada pela junção de dois termos – *stake* (aposta, interesse) e *holder* (proprietário, detentor). A expressão, *at stake*, por exemplo, significa “o que está em jogo”. Em jogos, *stakeholder* é aquele que detém as apostas. Por extensão, em empresas, o *stakeholder* é aquele que detém algum interesse de modo a influenciar ou ser influenciado pela organização.

identificados e tenham suas expectativas possivelmente atendidas, bem como devam ser considerados na formulação das estratégias.

O alinhamento entre os grupos prioritários cujos interesses e expectativas são vitais para a sobrevivência da organização requer a definição de modelos operacionalizáveis em que os terceiros são parte da estratégia da organização tanto quanto esta precisa compreender o seu papel nas estratégias dos outros atores.

Em muitas situações, pessoas, instituições e empresas demonstram interesses em mais de um campo de resultados, podendo gerar conflitos. Como podem os *stakeholders*, vistos em seus vários papéis, não necessariamente excludentes, conviver com todos eles e buscar justas e equilibradas recompensas? Deve-se totalizá-las ou considerar isoladamente o melhor resultado possível para cada parte em particular?

Para responder a essa questão, será usado o exemplo hipotético (porém plausível) do João da Silva, que é membro da força de trabalho da organização Alfa e detém uma participação no capital da empresa, além de ser, ao mesmo tempo, morador e líder comunitário em Lagoinha, onde a organização atua.

Isso quer dizer que o João da Silva tem expectativas para cada um dos papéis que ele representa. Como funcionário, almeja remunerações diretas e indiretas, segurança, benefícios e participação nos resultados. Como acionista, aspira ao lucro, crescimento e reconhecimento pelo mercado. Como cidadão, aguarda melhorias na sua comunidade geradas pelo aumento da renda local e pelos investimentos sociais da empresa Alfa. Como vereador, espera que o compromisso da empresa com a comunidade supere o cumprimento das obrigações legais e impostos e gere melhorias na qualidade de vida da comunidade.

O compromisso das organizações que visam durar é o de satisfazer, de forma equilibrada, as expectativas de todos os *stakeholders*. O efeito compensatório de atender a um dos grupos em detrimento de outro é inaceitável e insustentável como forma de garantir o crescimento e perenidade da organização e assegurar a sustentabilidade dos recursos. Nenhum grupo de *stakeholders* tem o direito de arguir privilégios para si ou compensar a destruição de valores em campos de resultados que afetem outros grupos de *stakeholders*.

O equilíbrio sustentável horizontal é exemplificado como segue:

- Para o João da Silva (vereador), é inaceitável, e insustentável, que a competitividade da empresa Alfa seja obtida por meio de baixos salários e da qualidade de vida da população.
- Para o João da Silva (acionista), é inaceitável, e insustentável, que as reservas naturais de Lagoinha sejam exauridas para aumentar, em curto prazo, o valor da empresa Alfa.
- Para o João da Silva (funcionário), é inaceitável, e insustentável, que os salários sejam sacrificados para melhorar o Lucro por Ação.

A sustentabilidade das recompensas SOI depende de a organização encontrar o equilíbrio sustentável horizontal – ou seja, entre a sociedade, as organizações e os indivíduos, e o equilíbrio sustentável vertical –, que trata dos conflitos que afetam a tomada de decisões em cada uma dessas dimensões.

Quanto aos conflitos que permeiam a sociedade, onde investir prioritariamente? Em educação, saúde ou outros?

- Para o João da Silva (ambientalista), é inaceitável, e insustentável, que as obras de infraestrutura no município tenham impacto ambiental negativo.
- Para o João da Silva (cidadão), é inaceitável, e insustentável, que a melhoria desejada dos indicadores do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) seja sacrificada por conta de exageros de natureza imaculada.
- Para o João da Silva (vereador), é inaceitável, e insustentável, renunciar completamente aos impostos previstos pelo exercício da atividade produtiva.

Quanto à organização, há conflitos entre interesses, de curto e longo prazos, de acionistas e gestores e, também, quanto ao volume e à orientação dos investimentos e retornos, etc.

- Para o João da Silva (acionista), é inaceitável, e insustentável, que haja perda contínua de participação de mercado em troca de valorização, a curto prazo, do valor das ações.
- Para o João da Silva (diretor), é inaceitável, e insustentável, que as margens sejam regularmente corroídas para beneficiar os volumes de venda.

- Para o João da Silva (gestor operacional), é inaceitável, e insustentável, que os resultados da sua operação sejam afetados por decisões que beneficiem exclusivamente os acionistas.
- Para o João da Silva (cliente/fornecedor), é inaceitável, e insustentável, que a credibilidade e reputação da empresa sejam prejudicadas por questões de eficiência operacional.

Quanto aos indivíduos, para o João da Silva (força de trabalho), é inaceitável e insustentável que a sua remuneração seja exclusivamente financeira, sem benefícios vinculados ao grau de comprometimento das pessoas; o sucesso da organização não seja compartilhado de alguma forma com a força de trabalho; a organização se recuse a lhe prover oportunidades de desenvolvimento pessoal; e a qualidade de vida e segurança pessoal dos colaboradores seja considerada questão secundária.

Segundo FONTES FILHO, ALMEIDA e MARTINS (2000), as principais categorias de partes interessadas são formadas por aqueles que influenciam a (são influenciados pela) atuação da organização a partir (Figura 11):

- dos *inputs*: fornecedores, agentes financeiros, sindicatos, associações de classe, comunidades locais, líderes locais);
- dos *outputs*: clientes, proprietários/acionistas, comunidades locais, líderes locais, competidores). Para incorporar o conceito de sustentabilidade, essa análise deveria considerar as implicações positivas e negativas em dois momentos: presente e futuro;
- da operação: proprietários/acionistas, dirigentes, gerentes, funcionários); e
- de sua interação com o macroambiente no qual está inserida (comunidades, mídia, governo, organismos internacionais, lideranças externas, comunidade científica, sindicatos, partidos, parlamentares, juízes, etc.).

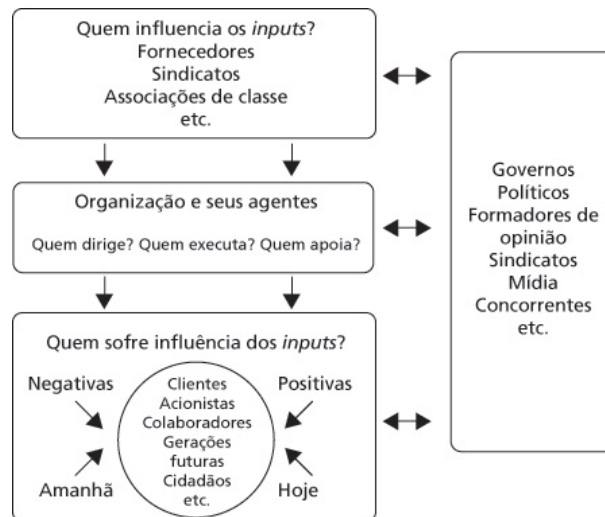


Figura 11. Visualização dos principais stakeholders

Fonte: Fontes Filho, Almeida e Martins (2000).

Depois de mapeados os grupos de atores, outra grande dificuldade encontrada na implementação dos modelos de gestão competitiva é identificar e reconhecer quais as demandas específicas e a capacidade de influência dos diversos públicos-alvo da organização. FONTES FILHO, ALMEIDA e MARTINS (2000) defendem que um *stakeholder* se torna tão mais merecedor de atenção quanto mais satisfaz a três dimensões: Poder, Legitimidade e Urgência (PLU).

Poder refere-se à existência, presente ou agrupável, de recursos coercitivos (poder de compra, raridade e oportunidade, importância na sociedade, influência na opinião pública, capacidade financeira, força física); recursos utilitários (tecnologia, dinheiro, conhecimento, logística, matérias-primas); e recursos simbólicos (prestígio, estima, carisma) para impor sua demanda sobre as demais partes interessadas, em uma relação de mercado ou jogo social, de acordo com a sensibilidade a cada uma delas.

Legitimidade é obtida na medida do alinhamento dos pressupostos ou percepções sobre a expectativa quanto às ações de uma parte, seja uma pessoa, organização, marca, etc. Assim, quanto mais coincidentes forem tais expectativas pelos sistemas, organização ou sociedade, mais legítimas as partes se apresentam.

A Urgência reflete a necessidade de atenção imediata às demandas ou aos interesses de um ator, como a sensibilidade temporal da não aceitação do atraso; a criticalidade, ou seja, a importância do produto ou serviço para o cliente; e a possibilidade de dano à propriedade, sentimento, expectativa e exposição.

3 MODELOS DE GESTÃO DE CAPITAIS ORGANIZACIONAIS

Em função da crescente importância de medir, entender e gerir os capitais organizacionais, foram criados, principalmente nas duas últimas décadas, alguns modelos que incorporaram vários novos fundamentos de gestão característicos do Ambiente XXI e que são considerados os mais consistentes e de maior aceitação prática na literatura de administração. Uma seleção deles é relacionada a seguir.

Tais modelos são apresentados aqui sem julgamento de valor quanto à pertinência, qualidade, aplicabilidade ou outro qualquer critério de avaliação e influência. Deles foram extraídos os elementos que fundamentam o construto do modelo a ser proposto.

3.1 Cadeia de valor

“Uma cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até a fase da distribuição final” (PORTER, 1985).

Ao decompor uma organização nas suas atividades de relevância estratégica, torna-se possível analisar o comportamento dos custos e as fontes existentes, assim como potenciais de diferenciação em cada processo de negócio, otimizando o valor final que o seu produto representa para o cliente. A liderança de custo e a diferenciação pela qualidade acrescem valor ao produto e proporcionam vantagem competitiva à organização no cenário da indústria em que se insere.

A cadeia de valor de uma organização pertence a um contexto mais amplo de atividades. Ela constitui um sistema de valores no qual estão integradas também as cadeias de valor de fornecedores e de distribuidores. O produto de uma organização torna-se igualmente parte integrante da cadeia de valor de seu cliente, e a diferenciação final de uma organização reside no papel que esta e o seu produto desempenham na cadeia de valor do comprador.

Para descrever a cadeia de valor nas organizações, as atividades foram classificadas em processos de apoio e atividades-fim, como ilustra o diagrama da Figura 12.

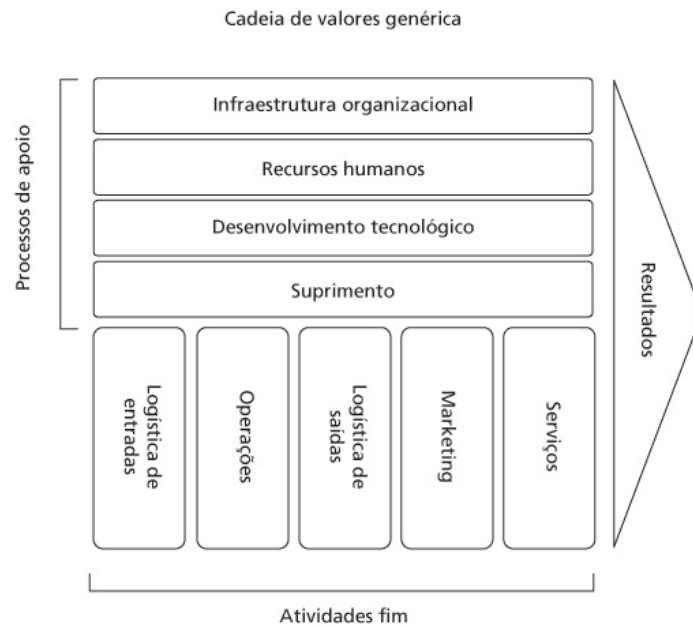


Figura 12. Diagrama da cadeia de valor

Fonte: Adaptado de Porter (1985).

Atividades primárias ou atividades-fim: é possível identificar cinco atividades genéricas primárias em qualquer indústria. São elas: Logística Interna, Operações, Logística Externa, Marketing e Vendas.

Atividades de apoio: podem ser divididas em uma série de atividades de valor distintas, específicas de uma determinada indústria, porém são classificadas de forma genérica em quatro categorias: Aquisição, Desenvolvimento de Tecnologia, Gerência de Recursos Humanos e Infraestrutura.

Segundo PORTER (1985), as inter-relações de mercado abrangem a participação de atividades de valor primárias envolvidas que atinjam o comprador e com ele interajam, desde a logística externa até o serviço. Já as inter-relações de produção implicam compartilhar atividades de valor “corrente acima”, como logística interna e funções indiretas, além de manutenção e infraestrutura do local. As inter-relações de aquisição, por sua vez, envolvem a aquisição compartilhada de insumos comuns, como matérias-primas principais e peças de equipamento capital. Inter-relações tecnológicas envolvem parcerias em atividades de valor no desenvolvimento de tecnologia por toda a cadeia de valor. Finalmente, inter-relações de infraestrutura dizem respeito à infraestrutura da empresa, inclusive atividades como gerência de recursos humanos, de contabilidade, financeira e jurídica.

A leitura desse modelo levou as pessoas a desenvolver uma percepção de que algumas práticas seriam mais importantes para a organização atingir a sua finalidade, e outras mais importantes, por sua vez, para o equilíbrio organizacional.

A reorganização desse modelo deve permitir que as organizações encontrem a sua equação de excelência e competitividade em todos os seus capitais e possam fazê-los funcionar em prol da sua sustentabilidade. Assim, todas as práticas devem estar contribuindo para os resultados, como pode ser indicado no seguinte diagrama de transição (Figura 13):



Figura 13. Cadeia de valor

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.2 Capital intelectual

Em 1990, segundo a cronologia publicada por SULLIVAN (1998), o termo “capital intelectual” (CI) foi cunhado na presença de Thomas Stewart, membro do conselho editorial da revista *Fortune* e um dos pioneiros na pesquisa do CI.

Uma nova taxonomia estava sendo criada para referir-se a componentes que normalmente não se encontram nos balanços tradicionais. Assim, ativos intangíveis passam a ser chamados de capitais intelectuais, bem como seus desdobramentos, como mostrado na Figura 14.

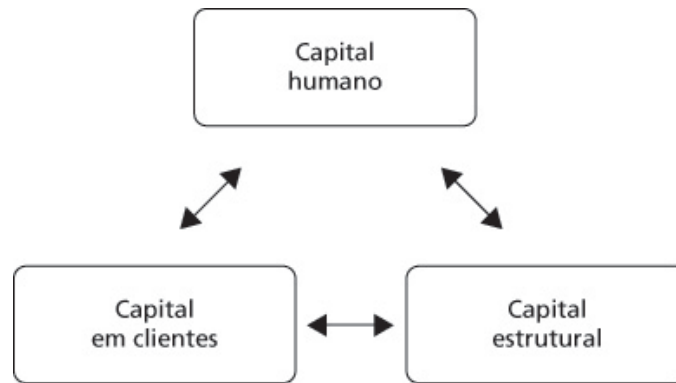


Figura 14. Estrutura do capital intelectual

Fonte: Adaptado de Stewart (1998).

O capital intelectual divide-se no tripé apresentado na Figura 14 e recebe a seguinte nomenclatura:

- Estrutura externa: capital de clientes (relacionamento) – refere-se ao relacionamento com clientes e fornecedores;
- Estrutura interna: capital estrutural – refere-se às patentes, processos, bancos de dados, redes, etc.;
- Competências: capital humano – refere-se às habilidades e ao conhecimento do pessoal.

Já em 1998, SVEIBY (1998) define alguns conceitos (Tabela 2) que relacionam os efeitos dinâmicos da inteligência – que até então era algo pessoal –, agora aplicados às organizações.

Tabela 2. Capital intelectual

Capital intelectual é a soma de tudo e de todos no saber da organização que a conduz ao limites da competitividade no mercado (T. A. Stewart. <i>Brain power – how intellectual capital is becoming America's most valuable asset</i> , 1997).
Conhecimento que pode ser convertido em valor (Leif Edvinsson, Skandia & Pat Sullivan. <i>European Management Journal</i> , 1996, v. 14).
Material intelectual que pode ser formalizado, capturado e alavancado para produzir ativos de maior valor (Klein & Prusak. <i>Characterizing intellectual capital</i> , 1994).

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998).

Foi a partir desses trabalhos, desenvolvidos em separado, que os valores intangíveis emergiram do plano conceitual para o prático, e os estudos de administração não puderam mais deixar de levar em consideração o valor dos intangíveis. Desde então, muito esforço tem sido colocado para conseguir enquadrá-lo nos modelos de gestão por indicadores.

A expressão “o que não pode ser medido não pode ser gerido” (KAPLAN e NORTON, 1996), que se tornou corriqueira nas organizações, é um reflexo da necessidade de avaliar os níveis de investimento, de risco e de retorno sobre os capitais tangíveis e intangíveis.

A partir dos anos 1990, além dos indicadores quantitativos serem estendidos para tentar explicar melhor os efeitos da economia sobre a natureza e o meio ambiente, os novos modelos de gestão empresarial propuseram uma grande busca por indicadores qualitativos, a fim de explicar o valor dos ativos intangíveis das organizações, tais como conhecimento, reputação, marca, prestígio e efeitos sobre a sustentabilidade.

Medir não é suficiente para gerir. As organizações medem para poder entender e, a partir daí, gerir. Assim, o que não pode ser entendido não pode ser gerido.

E é para entender a relação entre a gestão dos capitais organizacionais que a maioria dos modelos de gestão procura encontrar caminhos para alcançar a excelência.

3.3 Skandia Framework

EDVINSSON (1998) publicou um suplemento no Relatório Anual da Skandia. O modelo, que passou a ser denominado Skandia Framework, pode ser visto na Figura 15.

A taxonomia proposta para a empresa Skandia introduz um nível adicional contendo Capital de Inovação e Capital de Processos. Posteriormente, SVEIBY (2001) critica esse acréscimo por considerá-lo “teoricamente inconsistente” – uma vez que tais capitais são processos (dinâmicos) enquanto os demais são objetos (estáticos).

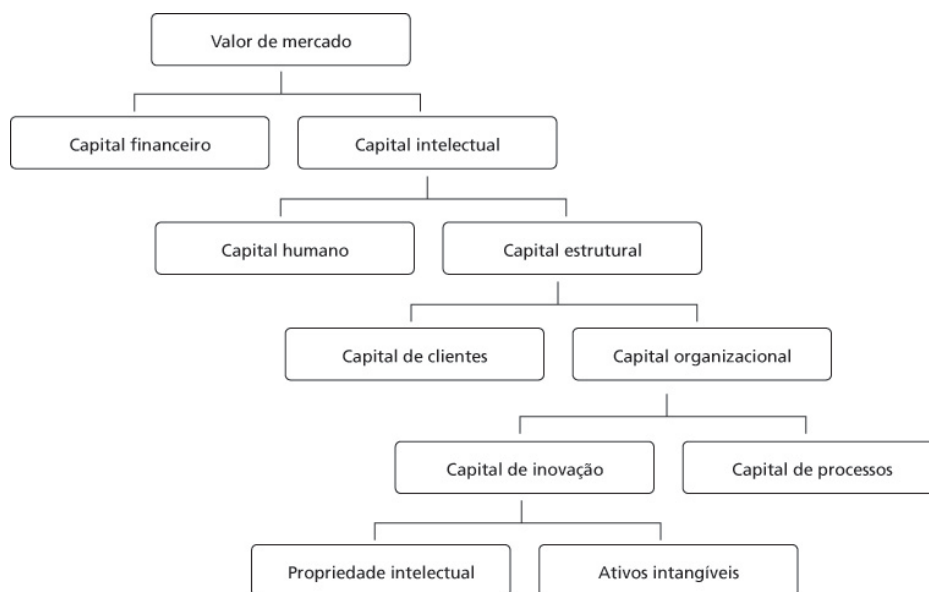


Figura 15. Modelo Skandia Framework

Fonte: Edvinsson (1998).

Esse modelo considera, pelo menos, três aspectos relevantes:

- Determina que haja valor nas organizações, além do que seria a prática contábil vigente;
- Organiza o capital intelectual em apenas duas categorias – humano e estrutural;
- Utiliza o termo “capital” para indicar que tais ativos, mesmo que intangíveis, fazem parte do patrimônio das empresas.

3.4 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) é uma abordagem para administração estratégica (KAPLAN e NORTON, 1992; 1996) que provê uma prescrição clara sobre o que as empresas deveriam medir para equilibrar a perspectiva financeira.

O BSC complementa essas medidas com outras: as dos vetores que derivam da visão e da estratégia da empresa e que impulsionam o desempenho futuro. Sua estrutura sugere que a empresa seja vista a partir de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e perspectivas de aprendizado e crescimento.

Cada perspectiva corresponde a uma resposta básica a ser dada pelas organizações às questões que são, respectivamente:

- 1) para ter sucesso, o que se deve entregar para aos *stakeholders*?
- 2) para atingir determinada visão, como satisfazer os clientes?
- 3) para satisfazer os clientes e acionistas, em que processos intervir?
- 4) para atingir a excelência, como sustentar a habilidade de mudar e progredir?

O modelo do BSC (Figura 16) é constituído em torno da ideia de que deve existir um balanço entre medidas de resultados e medidas de determinantes de resultados (atividades), visando maximizar os ganhos para os acionistas através dos clientes.

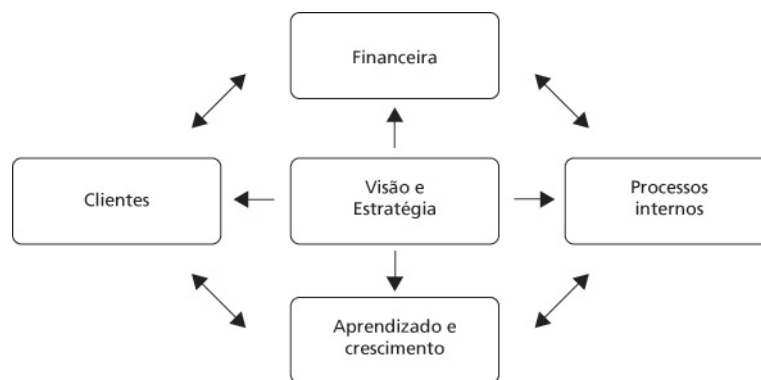


Figura 16. Modelo Balanced Scorecard (BSC)

Fonte: Kaplan e Norton (1992).

Assim, os objetivos estratégicos e os indicadores gerados pelo BSC para construção dos mapas estratégicos não devem se limitar a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, pois devem derivar de um processo hierárquico (*top-down*), norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócio, em uma relação de causa e efeito, tal como mostra a Figura 17.

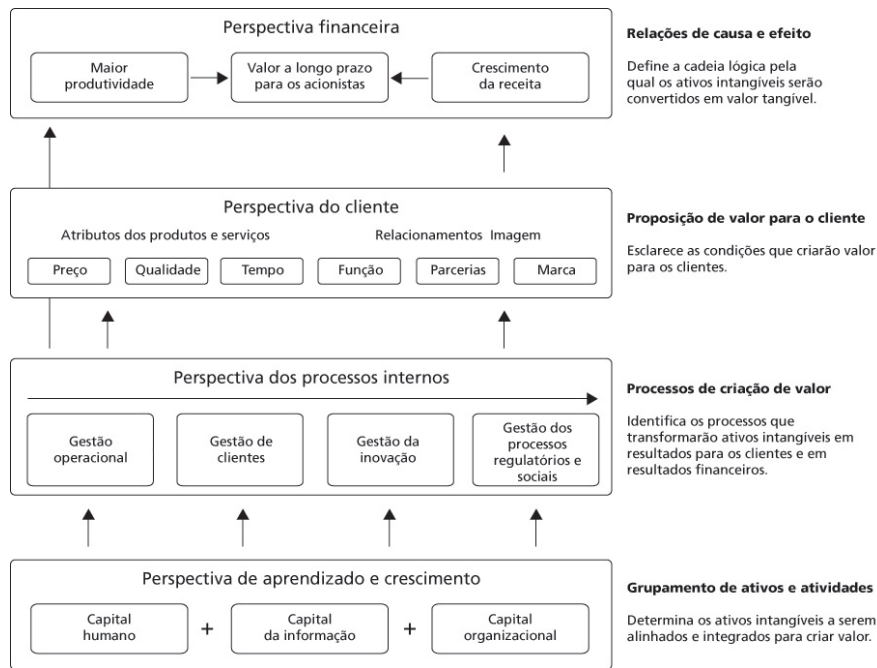


Figura 17. Mapas estratégicos gerados pelo modelo BSC

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Apesar de seu indiscutível sucesso no mercado, seguem algumas considerações com relação aos mapas estratégicos derivados do modelo do Balanced Scorecard:

- 1) não existe realmente uma relação demonstrável causal entre as perspectivas de medição sugeridas, o que faz com que as métricas possam ser pobremente definidas;
- 2) há excessiva ênfase nas medidas financeiras, mas não há uma relação quantitativa entre as medidas financeiras e as não financeiras;
- 3) não se considera a existência de interdependência entre as perspectivas;
- 4) as perspectivas não atendem a todos os *stakeholders* (por exemplo, a sustentabilidade passa ao largo das perspectivas);
- 5) as aplicações do BSC parecem mais orientadas para empresas industriais do que para empresas do conhecimento;
- 6) os mapas estratégicos parecem indicar certa subordinação ao colocar na parte inferior a perspectiva de Aprendizado e Crescimento, tendo acima Processos Internos, em seguida a de Clientes e, no topo, a Perspectiva Financeira;

- 7) alguns indicadores podem refletir as atividades planejadas na estratégia (por exemplo, os indicadores de qualidade e certificação) enquanto outros refletem resultados (por exemplo, geração de caixa);
- 8) alguns indicadores nivelados igualmente tratam o capital intelectual como processo dinâmico (por exemplo, percentual de produtos lançados no mercado), enquanto outros o qualificam como objeto estático (por exemplo, ambiente inovador);
- 9) algumas alocações de objetivos nas perspectivas podem causar alguma estranheza e dificuldade (por exemplo, o faturamento é frequentemente alocado na perspectiva financeira, apesar de poder estar refletindo aumento de volume de vendas ao mercado);
- 10) a perspectiva de processos internos também pode incluir indicadores de *branding*, de foco no cliente e de aumento de receita que, no entender de muitos executivos, deveriam estar na perspectiva de mercado.

3.5 Intangible Assets Monitor

O modelo Intangible Assets Monitor (IAM) de SVEIBY (1998), apresentado na Figura 18, não chega a ser tão popular quanto o BSC, mas também é bastante utilizado na Europa.

Há muitas semelhanças entre os dois. Ambos sugerem indicadores financeiros e não financeiros que se complementam para descrever a estratégia organizacional. Os dois também consideram que os intangíveis não financeiros são divididos em três áreas e reconhecem que mudança e aprendizado são os pilares dos instrumentos.

A importância desse pilar de mudança e aprendizado é tão destacada que, além de materializá-la no que se denominou gestão do conhecimento, Sveiby (1998) apresenta duas correntes para a gestão do conhecimento, como se estivesse propondo uma bifurcação das suas aplicações:

- A Gestão da Informação, em que pesquisadores e praticantes tendem a ter formação em ciência da computação e tecnologia da informação e estão envolvidos com a construção de sistemas de informação, inteligência organizacional, reengenharia de processos, redes e grupos colaborativos. Neste sentido, GC [Gestão do Conhecimento] é vista como OBJETO que pode ser

identificado, desenvolvido e manipulado através de TI [Tecnologia da Informação].

- A Gestão de Pessoas, em que os cientistas e profissionais tendem a ter formação em filosofia, psicologia, sociologia, economia ou gestão e estão envolvidos em promover, mudar e melhorar as competências e os comportamentos dos indivíduos. Nessa vertente, GC é vista como um PROCESSO complexo, tanto no nível individual quanto no organizacional, que envolve competências dinâmicas, *expertises* em permanente mudança, e o aprendizado e a transferência de conhecimento.

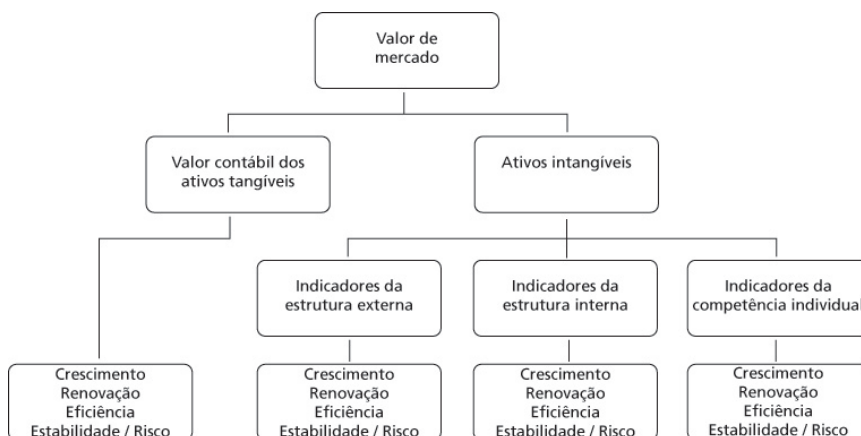


Figura 18. Modelo Intangible Assets Monitor (IAM)

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998).

SVEIBY (1998), entretanto, não utiliza a subordinação entre as áreas e afirma que os “resultados decorrentes das ações das pessoas são sinais de sucesso, mas não a sua origem”. O modelo assume que as ações humanas são convertidas em estruturas tangíveis e intangíveis do conhecimento e que tais estruturas ou são dirigidas para fora ou são internas e podem ser vistas como ativos – uma vez que afetam o fluxo das receitas.

A metodologia IAM organiza os intangíveis da seguinte maneira:

Capital Institucional – É o capital resultante do conjunto de ativos que a empresa afere como prêmio a partir da coordenação de esforços voltados à geração de percepções de valor positivo perante seus *stakeholders*, ou seja, o capital institucional só tem valor se for percebido pelos *stakeholders*, não sendo, portanto, de controle e posse exclusiva da

empresa. São exemplos disso: marcas, símbolos, imagem, reputação, sustentabilidade, posicionamento na categoria, poder de mensagem, influência em comunidades, mitos etc. É o efeito reciprocidade, que garante que um agente existe se é percebido por outro.

Capital Organizacional – É o capital formado pelo conjunto de ativos sistêmicos que a empresa possui e que produzem valor de maneira recorrente e contínua. Esse é o capital estrutural, de arquiteturas e fluxos, da inteligência do “como”, que garante entregas e evoluções. São exemplos desse capital o modelo de negócio, a arquitetura de processos, a infraestrutura tecnológica, a arquitetura de sistemas, os sistemas de informação corporativos, a capacidade sistêmica de aprendizado, a geração de diferenciação, inovação e flexibilidade operacionais, o alinhamento das práticas e decisões ao *core-business* e à estratégia da organização, os modelos de remuneração e treinamento, a gestão do conhecimento, etc.

Capital de Relacionamentos – É o capital formado por toda a malha de relacionamentos que a empresa possui em seu ecossistema, analisado de maneira interativa em função de respostas obtidas aos seus esforços. De certa maneira, o eco corporativo da empresa é manifestado em sua existência quando a empresa consegue gerar valor a partir de seus relacionamentos. São exemplos desse capital, a rede de relacionamentos da empresa, sua malha de clientes e nível de fidelidade, seu poder de barganha na cadeia de valor, suas parcerias e alianças, seu acesso a mercados, sua capacidade de influenciar a imprensa e as várias instâncias de governos, o acesso a crédito e financiamento, etc.

Capital Intelectual – É o capital formado pelo produto intelectual gerado pelos indivíduos que compõem a organização e sua malha de *stakeholders*, ou seja, o produto do cérebro/trabalho desses agentes e sua produção individual ou colaborativa. São exemplos desse capital a inovação, patentes, propriedades intelectuais, propriedades industriais, metodologias, métodos, algoritmos, inteligência jurídica, inteligência competitiva, conhecimento corporativo, etc.

Para obter maior valor, as organizações devem redesenhar as suas estratégias – seu conjunto de atividades – para serem mais orientadas pelo conhecimento.

A estrutura externa contém clientes, fornecedores e outros *stakeholders*. O foco do modelo está nos fluxos e seus indicadores devem servir para destacar e evidenciar

mudanças tais como crescimento, renovações, eficiência e estabilidade (risco), preferencialmente correlacionando causas e efeitos.

3.6 Enterprise Value Domains (EVD)

A visão de estrutura externa é ampliada por ALLEE (1999), conforme ilustra a Figura 19. A autora ultrapassa as fronteiras da empresa para apresentar o conceito de capital social e capital ambiental e critica os modelos anteriores, pela falta de análise do ambiente externo, e o BSC, pela ausência de dinamismo.

Segundo a autora, o capital social é a qualidade e o valor do relacionamento com a sociedade, por meio do exercício da cidadania, considerando a empresa membro de uma sociedade local, regional e global. O capital ambiental significa calcular os custos reais dos recursos consumidos por uma organização e determinar uma troca justa por recursos renováveis mediante contribuições para a saúde e a sustentabilidade do meio ambiente.

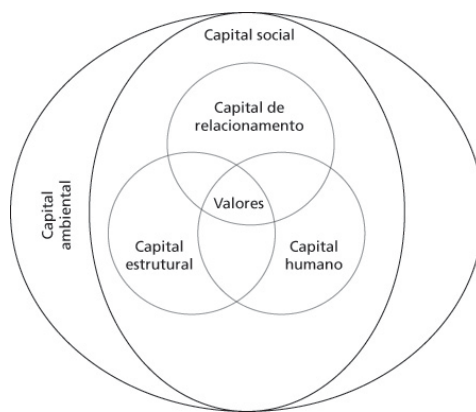


Figura 19. Modelo Enterprise Value Domains (EVD)

Fonte: Adaptado de Allee (1999).

Em seu artigo “Value Network Analysis and Value Conversion of Tangible and Intangible Assets”, ALLEE (2008) declara que uma das questões mais importantes e desafiantes ao trabalhar com intangíveis é: “como converter ativos intangíveis como conhecimento, estruturas internas, métodos de trabalho, reputação e relacionamentos comerciais em formas negociáveis de valor?” A análise da rede de valor proporciona um modo de moldar, analisar, avaliar e melhorar a capacidade de uma empresa para converter ativos tangíveis e intangíveis em outras formas de valor negociável e de perceber um valor maior para si própria.

Subjacente a essa abordagem está o entendimento de que os relacionamentos intangíveis, fortes e dinâmicos, e os ativos intangíveis que constituem esses relacionamentos e sobre eles exercem impacto são a base de qualquer esforço da organização. De fato, o sucesso futuro de uma organização como um todo depende de quão eficientemente ela consegue converter uma forma de valor em outra.

Um exemplo de conversão de valor dá-se quando um ativo intangível, como a *expertise* profissional, é convertido numa forma mais negociável de valor, como os serviços de consultoria. A dinâmica da troca também se aplica à percepção de valor. Um exemplo é quando um insumo de valor tangível, tal como os relatórios de inteligência de mercado adquiridos, converte-se num ativo não financeiro de níveis maiores de competência em *marketing*. Uma década de pesquisa e prática em capital intelectual demonstrou que o impacto das intervenções e ações organizacionais (ou rede orientada para um objetivo) deve ser entendido tanto em termos tangíveis como intangíveis (ALLEE, 2008). Em especial, o campo do capital intelectual tem despertado a atenção a respeito da importância dos ativos intangíveis.

Ativos intangíveis abrangem os relacionamentos, o *know-how* e as competências do empregado, a eficácia dos grupos de trabalho e da estrutura da organização, a eficiência dos processos de serviço e de produção da organização, e o nível de confiança entre as pessoas ou organizações que formam os relacionamentos. Confiança é uma expressão do alto nível de capital social, tanto dentro da organização quanto externamente, expresso como reputação e marca.

Os ativos tangíveis são os recursos financeiros e outros baseados no capital controlado pela empresa.

Para compreender a dinâmica da conversão de valor é preciso ir além da visão dos intangíveis como capital de valor e enxergá-los como bens negociáveis e como produtos de uma atividade (vide Figura 20). No nível macro, o mecanismo primário para converter uma forma de valor em outra é a rede. A análise de redes, portanto, pode ser utilizada para descrever a dinâmica de criação de valor de grupos de trabalho, organizações, teias de negócios e redes orientadas para um objetivo envolvidos nas trocas de valores tangíveis e intangíveis que sustentam o alcance de resultados específicos e para gerar bens econômicos e sociais (ALLEE, 2008).

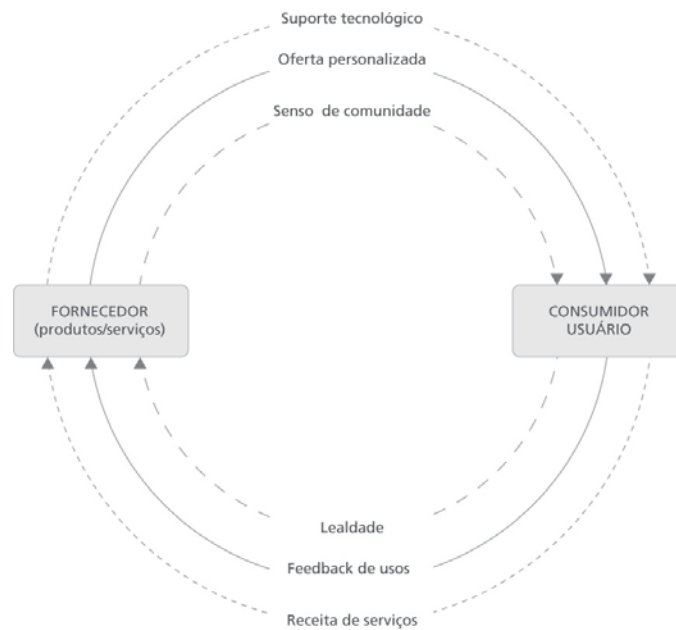


Figura 20. Modelando rede de valor

Fonte: Adaptado de Allee (2008).

As redes orientadas para o objetivo de troca, assim como as organizações, consistem de papéis e interações de valor determinado, voltados para a consecução de uma tarefa ou alcance de um resultado específico. Os agentes ativos da rede são pessoas reais que desempenham funções específicas nas quais convertem ativos tangíveis e intangíveis em ofertas negociáveis e preenchem diferentes funções.

A ideia de que os intangíveis, como quaisquer outros ativos, são aumentados e alavancados por meio de uma ação deliberada está ganhando ampla aceitação. A reputação agora vai além da marca para abranger os ativos de cidadania social e responsabilidade ambiental, demonstradas nos valores e práticas empresariais sustentáveis (ALLEE, 2008).

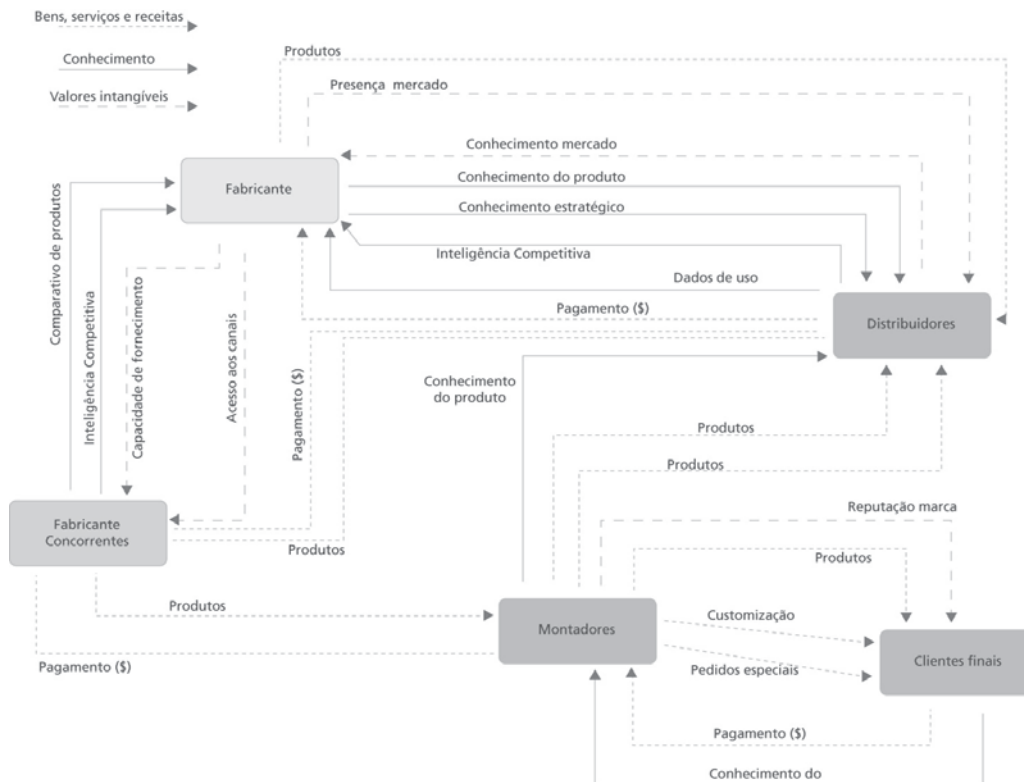


Figura 21. Uma visão combinada da rede de valor

Fonte: Adaptado de Allee (2008).

Mais adiante, CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA NETO (2001) adotam parcialmente o modelo EVD, mas incorporando o capital social ao capital ambiental e, desse modo, simplificando o modelo, como mostra a Figura 22.

O capital ambiental reúne características sociais e econômicas e aspectos legais, políticos e tecnológicos de uma região ou país que criam o ambiente propício à inovação.

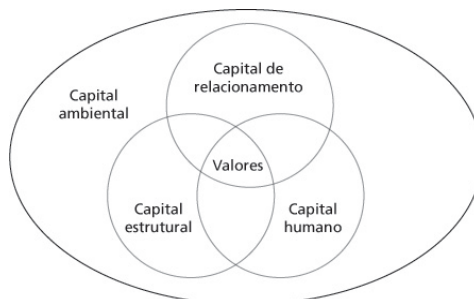


Figura 22. Capitais do conhecimento: EVD incorporando o capital social ao capital ambiental

Fonte: Adaptado de Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001).

O capital ambiental não pertence à empresa; porém, com ela interage e forma a base para construção dos demais capitais. Construí-lo é uma questão de políticas públicas. Os capitais, nessa visão ilustrada, são processos dinâmicos, integrados e complementares, e a vantagem competitiva, seja ela no nível empresarial ou de um país, está cada vez mais relacionada à capacidade de organizações e países para articular e alavancar tais capitais (CAVALCANTI, GOMES E PEREIRA NETO, 2001).

3.7 Meritum e IC Rating

O objetivo primário desses dois modelos europeus é o de medir intangíveis. Todos convergem ao relacionar a gestão dos capitais (sem subordinação entre eles) à estratégia da organização e à criação de valor como resultado da boa gestão.

Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management (Meritum) é um projeto de pesquisa financiado pelo TSER Programme of the European Commission que recomenda a estrutura (Figura 23) para tratamento dos intangíveis, vinculando-os às estratégias organizacionais.

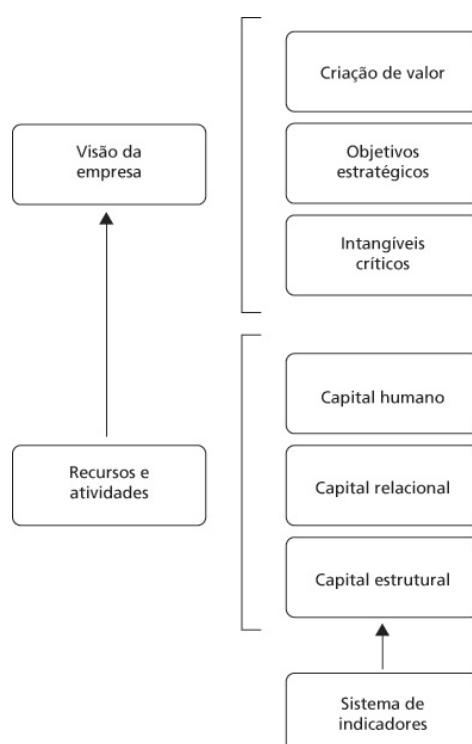


Figura 23. Capital intelectual – Meritum

Fonte: TSER (2007).

Entre as várias considerações que cabem nesse modelo, para o propósito deste trabalho, destaca-se a que mostra que a gestão dos intangíveis está relacionada com o processo de criação de valor da firma.

Outro modelo a ser observado é o do IC Rating (Figura 24), que é derivado do modelo de EDVINSSON (1998), e que, de forma semelhante, relaciona a gestão dos capitais à estratégia da organização (aqui chamada de receita de fazer negócios).

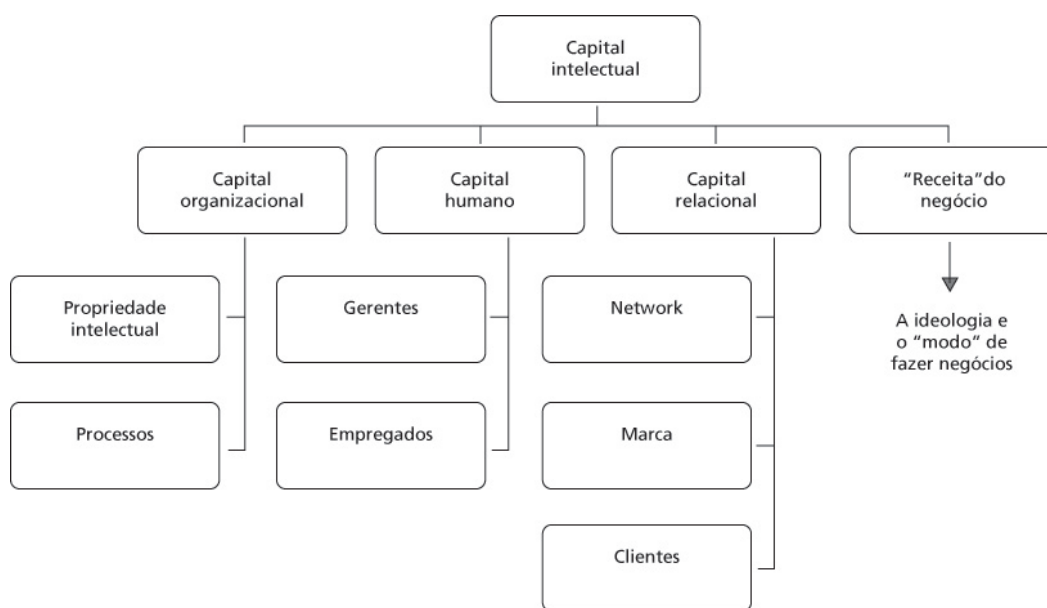


Figura 24. Graphical Executive View – IC Rating

Fonte: IC Rating (2008).

3.8 Performance Prism

O Performance Prism: a revolução do desempenho empresarial (ADAM e NEELY, 2002) é um modelo que consiste na apresentação dos critérios de avaliação de desempenho, divididos em cinco faces de um prisma: a) satisfação dos *stakeholders* (partes interessadas: investidores, clientes, intermediários, empregados, fornecedores, agentes reguladores e comunidade); b) contribuições dos *stakeholders*; c) estratégias; d) processos; e) capacidades. É um modelo que vai além da avaliação dos intangíveis para medir o seu desempenho. Considera as necessidades dos *stakeholders* e, reciprocamente, o que a organização deseja deles.

Para seus autores, a estratégia é vista como planos de ação e amplia-se a importância das capacidades, já que estratégias, processos e capacidades devem estar alinhados e integrados de forma a entregar valor a todos os *stakeholders*.

O modelo representado na Figura 25 baseia-se na convicção que as organizações que visam durar devem ter para atender ao desejo dos *stakeholders*. De acordo com essa visão, uma das grandes falácias é que os sistemas de medição derivam da estratégia. A proposta de pensar o que realmente querem os *stakeholders* e as contribuições que eles podem trazer para a organização fundamenta a finalidade e o papel da estratégia.

Para atendê-los, é preciso estabelecer estratégias eficazes, mas, para pôr em prática as estratégias traçadas, são necessários processos adequados. E para ter processos eficazes é preciso que haja capacidade de executá-los.



Figura 25. Estrutura do Performance Prism: estratégia, processos e capacidades

Fonte: Adaptado de Adams e Neely (2002).

As cinco perspectivas de *performance* distintas (ADAMS e NEELY, 2002) podem ser identificadas mediante cinco perguntas:

- 1) Quem são os *stakeholders* da empresa e o que eles querem e necessitam?
- 2) Quais estratégias a empresa precisa pôr em prática para satisfazer as necessidades dos *stakeholders*?
- 3) Quais são os processos críticos requeridos para realizar essas estratégias?
- 4) Que capacidades a empresa precisa para operar e melhorar esses processos?
- 5) Que contribuições a empresa deseja dos *stakeholders* se for manter e desenvolver essas capacidades?

O Performance Prism ilustra a complexidade escondida do mundo corporativo e a revela em algo tão aparentemente simples quanto a luz branca, decomposta pelo prisma em outros elementos. Assim, nas organizações, o desempenho não se revela unidimensional e, para compreendê-lo em sua totalidade, é essencial ver todas as perspectivas inter-relacionadas.

3.9 Diferenciação organizacional

Um dos grandes desafios das organizações, neste início de século, tem sido aliar o alcance das metas financeiras (tangível) ao desenvolvimento do capital intelectual (intangível) e sua atuação de forma responsável diante da sociedade (INSTITUTO ETHOS, 2005).

Enquanto, no curto prazo, a organização depende do resultado econômico-financeiro para sobreviver, a sua longevidade está condicionada às ações voltadas ao capital intelectual e às relações da organização com o meio ambiente e a sociedade.

O Índice de Diferenciação Organizacional (IDO) apresentado por BRUNO (2007) é uma forma de auxiliar as organizações a buscar um equilíbrio entre resultados financeiros (R) e comprometimento (C) com desenvolvimento do capital intelectual e responsabilidade social; ou seja, evidencia se as organizações, além de apresentar resultados econômicos e financeiros, investem em capital intangível e nas suas relações com a sociedade e com o meio ambiente, conquistando respeito e admiração das partes interessadas (*stakeholders*). Mede principalmente o grau no qual a organização agrega valor à sociedade como um todo, promovendo o desenvolvimento das pessoas e assegurando a perpetuação das organizações de forma responsável.

O IDO avalia a organização sob dois enfoques: o primeiro é o econômico-financeiro; e o segundo, o aspecto relacionado ao capital intelectual, adicionando-se à responsabilidade social.

Como se pode perceber na síntese conceitual da Figura 26, existe uma interdependência entre R (resultados) e C (comprometimentos); o IDO, portanto, depende de R tanto quanto de C, já que resultados e comprometimentos são mutuamente afetados pelas *performances* individuais de ambos.

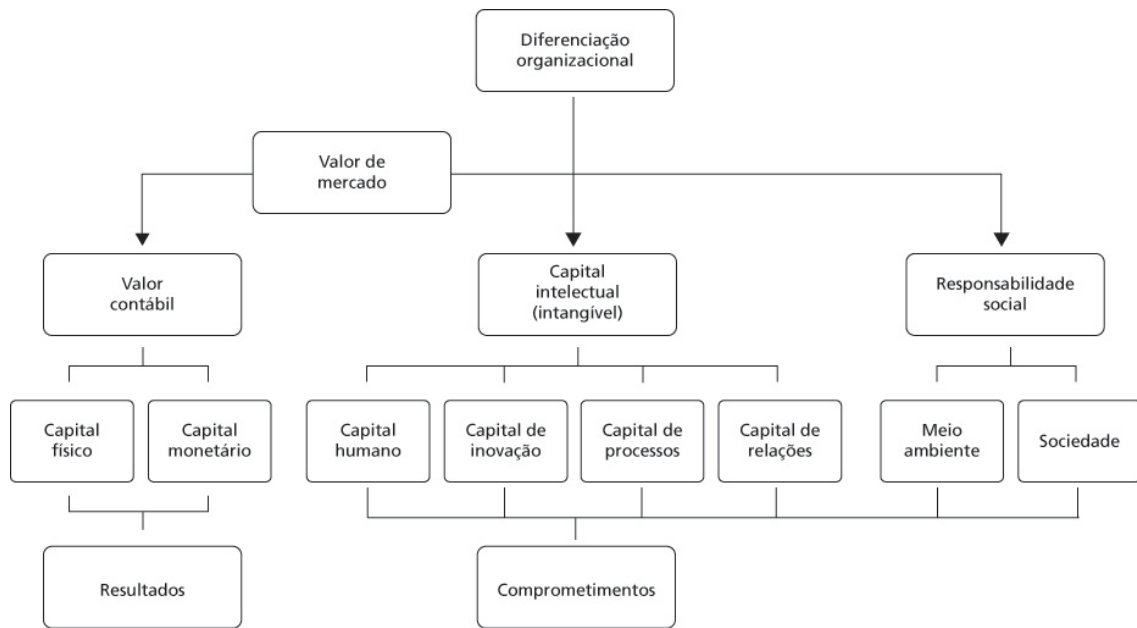


Figura 26. Diagnóstico de diferenciação organizacional: equilíbrio entre resultados financeiros (R) e comprometimento (C) com desenvolvimento do capital intelectual e responsabilidade social

Fonte: Adaptado de Bruno (2007).

3.10 C-Commerce

A otimização das cadeias de suprimentos e distribuição para capitalizar os recursos da economia global e fazer uso eficiente das novas tecnologias traz um novo enfoque para as organizações tornarem-se competitivas e sustentáveis.

Por meio de parcerias colaborativas, as organizações promovem uma nova abordagem com fornecedores, distribuidores, clientes e até mesmo com os concorrentes, cuja meta é mudar os negócios de uma visão linear de produzir e vender para um modelo de integração com os vários agentes econômicos.

Tomando como analogia um homem que precisa desempenhar funções tão complexas e distintas, como o de marido, companheiro e pai; ou de uma mulher que seja engenheira por formação, gestora de pessoas por opção e dirigente por designação, o papel dos vários agentes nas parcerias colaborativas não consegue ser completamente especificado em contratos formais rígidos e específicos – em que cada um assume uma única *persona*. Ou seja, assim como ocorre com as pessoas de um modo geral, nas organizações vivas também pode haver ruídos na sua comunicação e postura, pela

simples falta de uma clara definição das atividades e responsabilidades de cada um dos “nós” da rede de valor.

A verticalização – modelo tradicional de gestão em que a organização percorre todas as etapas do processo de produção e distribuição – vem sendo largamente substituída por arranjos e parcerias entre as organizações que formam redes para a construção de valor.

Organizações não conseguem mais ser uma única *persona*, em que não se possam identificar as obrigações e responsabilidades corporativas ou pessoais. À medida que as redes de valor tornam-se mais complexas, é imprescindível o desenvolvimento de múltiplas *personas*, o que implica a criação e manutenção de redes de relacionamento profissionais e pessoais.

As empresas, que são responsáveis por estabelecer princípios-chave de relacionamento, deverão estar coadunadas com os tipos de trabalho e de relações que precisam manter e que, por sua vez, deverão ser alinhados com as diversas competências e as experiências da rede de relacionamento (TERRA, COLLINS e GORDON, 2004), conforme ilustra a Figura 27.

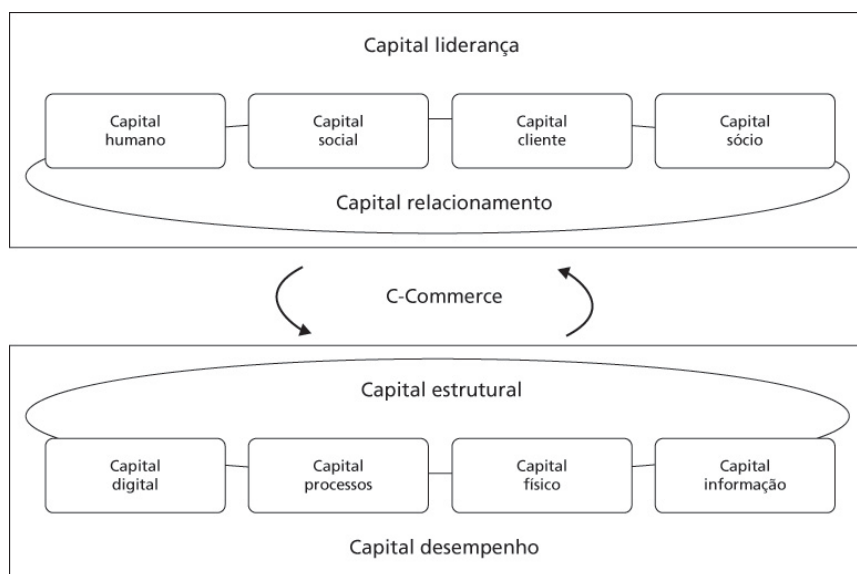


Figura 27. Atributos-chave dos processos para inovação e conhecimento

Fonte: Adaptado de Terra, Collins e Gordon (2004).

Esse agrupamento dos capitais, como proposto por esses autores e descrito a seguir, obedece a uma lógica de construção colaborativa do conhecimento e de inovações na qual cada agente da rede pode, e deve, alavancar informações, conhecimento,

competências, contatos, imagem e outros argumentos em uma miríade de situações ganha-ganha.

1. Capital Estrutural. São as propriedades e as patentes intelectuais, os métodos e *softwares* da empresa. É a soma das estratégias, da estrutura, dos sistemas e processos de trabalho que permite a uma organização produzir e distribuir produtos e serviços aos seus clientes. É a capacidade que a empresa tem de responder às mudanças ambientais. Subdivide-se nos seguintes capitais:
 - Capital Digital. São os ativos de tecnologia e os recursos de *software* de uma empresa. O foco está nos padrões de arquitetura, na integração de aplicação, na robustez da infraestrutura de tecnologia e na recuperação de desastres com a finalidade de administrar recursos codificados.
 - Capital Processo. Compreende todas as atividades de trabalho, incluindo a monitoração e o relato dos procedimentos exigidos para o bom andamento do processo.
 - Capital Físico. São as instalações, os equipamentos, a propriedade intelectual, a infraestrutura de TI e todos os demais sistemas necessários para o desempenho vital do processo de trabalho.
 - Capital Informação. Conhecimento e habilidade específicos sobre os assuntos que são exigidos pelo processo.
2. Capital Relacionamento. Consiste em liderança e visão focadas no comportamento humano alinhado com o propósito e a direção estratégica da organização. É a habilidade da empresa para permitir a criação de conhecimento e inovação. Subdivide-se nos seguintes capitais:
 - Capital Humano. Toda a linha de pessoal e suas capacidades que dão apoio ao processo.
 - Capital Social. Conhecimento sobre as estratégias da empresa, seu negócio, as operações, as pessoas-chave e sua cultura que ajudam a definir quais os processos a serem executados.
 - Capital Cliente. Entendimento sobre as melhores práticas da indústria, conhecimento dos problemas comuns, busca de soluções que satisfaçam o consumidor e boa distribuição por meio da bem-sucedida execução do processo.

- Capital Parceria. São todos os líderes, gerentes e donos do processo com seus conhecimentos e registros compilados que ajudam a entender profundamente as correlações entre os processos e, assim, alcançar resultados para o grupo.

3.11 Modelo Baldrige

O modelo Baldrige foi desenvolvido por um grupo de pesquisadores do Instituto Nacional de Normas e Tecnologias nos Estados Unidos, por meio de entrevistas com profissionais da área de qualidade a fim de selecionar critérios para compor uma estrutura do modelo.

O resultado foi um modelo (Figura 28) inicialmente preditivo, depois ferramenta de diagnóstico, para orientar as organizações a desenvolver suas competências.

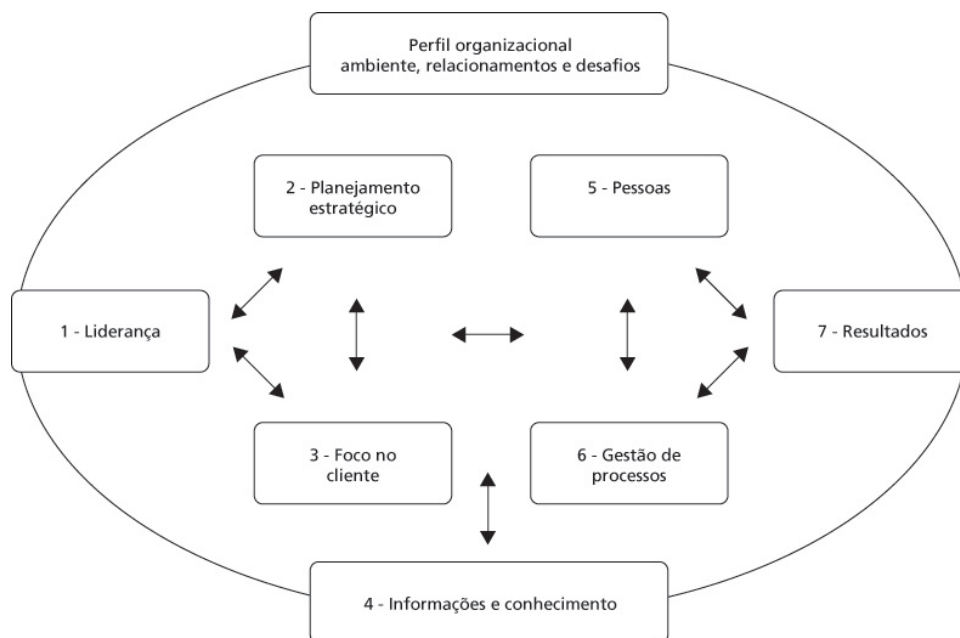


Figura 28. Diagrama do Modelo Baldrige

Fonte: Nist (2008).

As dimensões de gestão apontadas pelo Modelo Baldrige são as seguintes:

- 1) Liderança – Sistema de liderança da organização, que inclui comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na introdução, na disseminação e na prática de valores e diretrizes organizacionais. Análise crítica do desempenho global.
- 2) Estratégias e planos – Processo de formulação das estratégias, a fim de determinar a posição da organização no mercado, o direcionamento das suas

ações e a maximização do seu desempenho, incluindo-se a forma como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização. Decisões sobre o sistema de medição de desempenho.

- 3) Clientes e sociedade – A forma como a organização identifica, monitora e antecipa-se às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades; como divulga seu produto, suas marcas e suas ações de melhoria; como estreita seu relacionamento com clientes; e como interage com a sociedade. Sistemas de avaliação da satisfação e fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas.
- 4) Informações e conhecimento – Gestão das informações e do capital intelectual da organização.
- 5) Pessoas – Conjunto de condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais e com os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e organizacional.
- 6) Processos – Gestão dos processos da organização, incluindo desenvolvimento, produção e entrega do produto ou serviço; processos de apoio financeiro, administrativo e logístico; sistema de inovação de produtos e serviços e de processos de gestão.
- 7) Resultados – Evolução do desempenho da organização em relação aos clientes, aos mercados, à situação financeira, à eficiência organizacional e à perspectiva dos sócios e acionistas.

3.12 Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)

Concebido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) considera as organizações “sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos, com os quais interagem e dos quais dependem” e a que a “excelência em uma organização depende fundamentalmente de sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema” (FNQ, 2008).



Figura 29. Diagrama do modelo de excelência da gestão

Fonte: FNQ (2008).

A Figura 29 exemplifica que “os elementos do modelo, imersos num ambiente de informações e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados” (FNQ, 2008).

- 1) Pensamento sistêmico – Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
- 2) Aprendizado organizacional – Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
- 3) Cultura de inovação – Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
- 4) Liderança e constância de propósitos – Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
- 5) Orientação por processos e informações – Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor

para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

- 6) Visão de futuro – Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando à sua perenização.
- 7) Geração de valor – Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
- 8) Valorização das pessoas – Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem em termos profissionais e humanos, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e do espaço para empreender.
- 9) Conhecimento sobre o cliente e o mercado – Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
- 10) Desenvolvimento de parcerias – Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
- 11) Responsabilidade social – Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização (FNQ, 2008).

Tais fundamentos “são expressos em características tangíveis (mensuráveis quantitativa ou qualitativamente) e distribuídos em requisitos” (FNQ, 2008).

3.13 Seis capitais intangíveis

O modelo de Seis Capitais Intangíveis foi proposto por DEUTSCHER (2008) para ampliar os modelos anteriores e introduzir a subordinação dos demais capitais ao capital estratégico, constituindo o que demonstra a Figura 30.

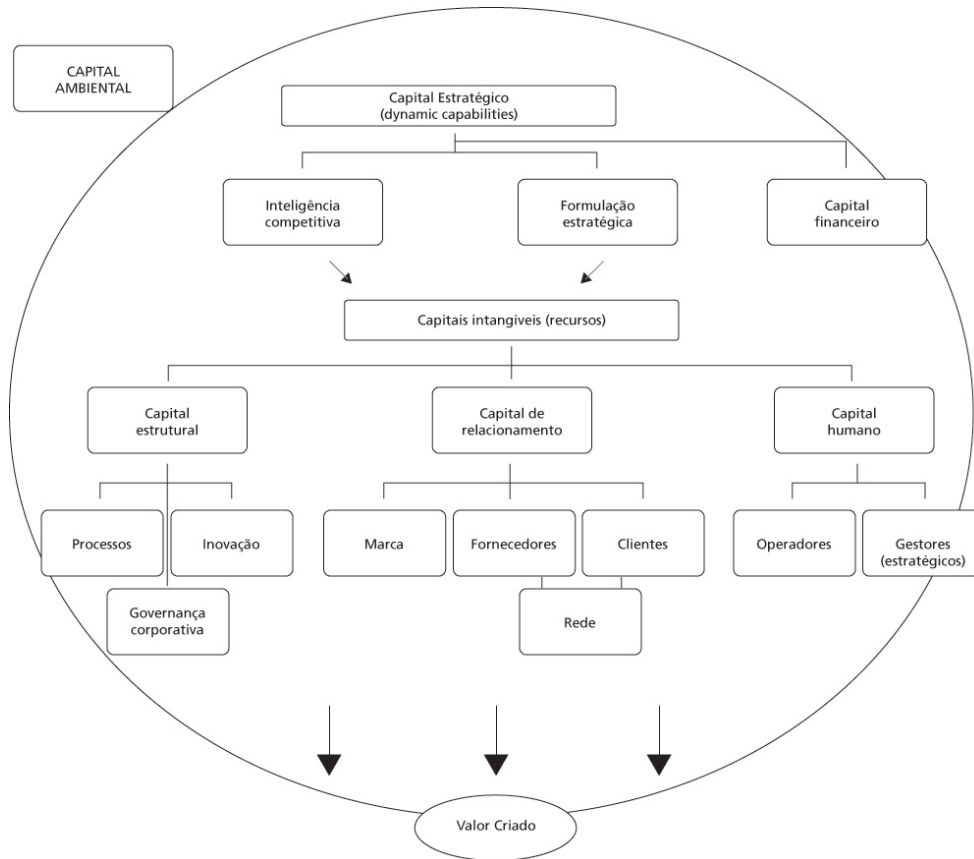


Figura 30. Seis capitais intangíveis

Fonte: Deutscher (2008).

O modelo é composto por seis capitais intangíveis: Estratégico, Ambiental, Estrutural, Relacionamento, Humano e Financeiro, que, por sua vez, são compostos por ativos.

O Capital Estratégico é a expressão das capacitações dinâmicas, ou seja, a capacidade de perceber e então se apropriar das novas oportunidades e reconfigurar e proteger os ativos do conhecimento, competências e ativos complementares para alcançar uma vantagem competitiva sustentável (TEECE *et al.* apud DEUTSCHER, 2008).

O Capital Ambiental é externo à empresa e diz respeito aos ambientes (político, regulatório, econômico, etc.), à cultura e aos valores.

O Capital Estrutural é dividido nos seguintes ativos:

- processos: são ativos que permitem buscar a eficiência operacional em todas as suas atividades, tais como as certificações e o nível de automação dos processos industriais e de serviços;
- inovação: diz respeito à capacidade de inovar observada pelos indicadores da implantação da inteligência de mercado, taxa de lançamento de novos produtos e a taxa de inovação em processos;
- governança corporativa: diz respeito à atitude da empresa em respeitar os acionistas minoritários, ser transparente em sua comunicação com o mercado e exercer controle externo sobre sua diretoria para atrair investidores.

O Capital de Relacionamento é dividido nos seguintes ativos:

- clientes: não são ativos proprietários da empresa e, portanto, devem ser conquistados, retidos e rentabilizados;
- fornecedores: recursos necessários para que a empresa permaneça competitiva;
- redes: igualmente, não é um ativo proprietário e deve ser cultivado. Significa a riqueza da rede na qual a empresa está inserida e a possibilidade de explorar o conhecimento e as oportunidades que ocorrem em seu interior. Incorpora as parcerias e as alianças estratégicas;
- marca / identidade: é a forma como a instituição e seus produtos são percebidos pelo público interno e externo à empresa. Sem dúvida, marca forte se traduz em aumento de vendas e margens;
- inserção no mercado: nível de penetração mercadológica da empresa.

O Capital Humano é dividido nos ativos:

- operadores: a adequação das competências desses empregados à estratégia da empresa;
- gestores: a adequação das competências desses empregados à estratégia da empresa, sua capacitação, comprometimento com resultados, motivação e retenção.

O Capital Financeiro é composto pelos ativos:

- confiabilidade dos gestores;

- administração estratégica do risco financeiro: é a competência da empresa em administrar o risco financeiro, planejamento formal e outras ferramentas;
- inteligência financeira: competência em maximizar o valor do investimento dos acionistas por meio de ações de alavancagem financeira e operacional.

4 GESTÃO ORIENTADA PARA A COMPETITIVIDADE

4.1 A evolução dos modelos de gestão

Para a compreensão do processo de construção do modelo que será apresentado no capítulo seguinte, é indispensável analisar as mudanças que ocorreram na orientação dada aos modelos de gestão empresarial, provocados pelo aumento de competitividade dos ambientes e da própria abordagem gerencial que caracteriza a evolução das organizações em termos de maturidade.

As organizações que visam durar são aquelas que reconhecem que, para competir pela sobrevivência em longo prazo, é necessário estabelecer, de forma clara, a excelência no cumprimento de seu papel e sua missão na sociedade. São as que encaram a competitividade relacionada com a produtividade e a prosperidade da sociedade, das organizações e dos indivíduos. São as que praticam a gestão orientada para a geração de valor e equilibram a distribuição das recompensas obtidas. São organizações com conexões físicas, biológicas e virtuais com o meio social e que se nutrem eficientemente, pois geram mais valor do que consomem recursos. São organizações inteligentes em medir e gerir seus capitais tangíveis e intangíveis. São organizações vivas, capazes de sobreviver pela habilidade de adaptar-se ao ambiente e evoluir.

Atingir tal grau de maturidade não é uma questão de tempo. Na verdade, isso requer um processo evolucionário em que práticas e fundamentos de gestão devem ser refletidos na condução cotidiana dos negócios, na revisão constante dos objetivos previstos e na aferição dos resultados alcançados.

As organizações primárias, em termos de gestão, colocam o orçamento no centro de suas atenções, como ilustra a Figura 31.



Figura 31. Sistemas gerenciais de primeira geração: foco em controle – sistema gerencial suportado por um arquétipo de curto prazo

Fonte: Kaplan e Norton (1992).

Uma organização pode ser considerada competitivamente frágil quando é obrigada a subordinar sua orientação estratégica aos resultados financeiros de curto prazo. Nessas empresas, o círculo virtuoso de gestão⁶ deveria ser (i) planejamento; (ii) organização; e (iii) controle. Mas, na prática, a organização neste estágio tende a inverter essa sequência à medida que exercem mais fortemente pressões sobre o controle do que sobre o planejado. O mote central desses gestores é cumprir o orçamento, com uma concentração no faturamento e nos custos, priorizando a segurança quanto à previsão de fluxo de caixa e de investimentos. Quando se realizam reuniões periódicas de avaliação de resultados, a palavra em geral é dada ao gestor financeiro para explicar as diferenças entre o previsto e o realizado em termos de moeda.

Assim, no que pode ser considerada a primeira geração de modelos de gestão, o sistema gerencial é projetado em torno do orçamento. Isso não quer dizer que tais organizações não tenham fundamentação ideológica (missão, visão e valores), mas que são capazes de subordinar, até certo ponto, suas considerações sobre a ideologia organizacional se os números do orçamento não forem alcançados.

Nesse sistema, o orçamento consegue transmitir apenas as metas financeiras e dar um *feedback* limitado da realização dos objetivos intangíveis e, portanto, as avaliações de desempenho e premiações (ou punições), pessoais ou organizacionais, também se restringem aos números.

Algumas organizações fazem dessa parte o todo e adotam processos básicos de gestão, nos quais a questão dos orçamentos ocupa o lugar central do modelo e em torno do qual gravitam as estratégias e o acompanhamento das atividades gerenciais. A “estratégia”, nesses casos, resume-se a um exercício financeiro ou, tão somente, de fluxo de caixa e alocação de verbas, acompanhado de um controle de resultados previsto/realizado e mecanismos de prêmio/punição para os gestores.

Tome-se, por exemplo, uma organização que tivesse planejado crescer no segundo semestre de um determinado ano, por meio da ampliação da sua cobertura geográfica, mas não alcançou o resultado previsto no princípio do ano. Na falta de recursos financeiros gerados pela operação, as organizações que subordinam seus objetivos estratégicos ao orçamento tendem a postergar seus planos de expansão geográfica, em

⁶ Ciclo PDCA – Plan, Do, Check, Act.

vez de considerar outras fontes de recursos para fazê-lo. As mais maduras em termos de gestão demonstram esta evolução colocando seus objetivos estratégicos no centro de seu projeto empresarial, como ilustra a Figura 32.



Figura 32. Sistemas gerenciais de segunda geração: foco na estratégia – sistema gerencial em torno das perspectivas estratégicas de longo prazo

Fonte: Kaplan e Norton (1992).

Uma organização em estágio maduro de gestão, que pretenda ser competitiva, coloca seus objetivos estratégicos no foco da atenção dos gestores e, sem desprezar os mecanismos de controle, utiliza os indicadores principalmente para entender e explicar a trajetória dos negócios e seu alinhamento com as propostas planejadas.

Nessas empresas, a gestão é mais do planejamento do que do controle. O tema central dos gestores está em cumprir os objetivos de curto e longo prazos em uma perspectiva de criação de valor. Quando se realizam reuniões periódicas de avaliação de resultados, os gestores são instruídos a, além das considerações financeiras, explicar os desvios de curso das ações planejadas, as causas dessas diferenças e as ações corretivas para continuar os objetivos.

Retome-se o exemplo da organização que tendo planejado crescer no segundo semestre de um determinado ano, por meio de ampliação da sua cobertura geográfica, não alcançou o resultado previsto no princípio do ano. Na falta de recursos financeiros gerados pela operação, mas ciente da importância estratégica dos seus planos de expansão geográfica, a empresa que coloca seus objetivos estratégicos no centro das atenções trataria de avaliar outras fontes de recursos que a ajudassem a cumprir seus planos.

Essa segunda geração de sistemas gerenciais foi projetada em torno das perspectivas estratégicas de longo prazo da organização e deve obedecer a cinco princípios, propostos por KAPLAN e NORTON (2004), para tornar uma organização orientada para a estratégia:

- 1) traduzir a estratégia em termos operacionais;
- 2) alinhar a organização à estratégia;
- 3) transformar a estratégia em tarefa de todos;
- 4) converter a estratégia em processo contínuo;
- 5) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.



Figura 33. Sistemas gerenciais de terceira geração: foco na perenidade – sistema gerencial projetado para preservar a organização na sociedade

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os sistemas gerenciais de terceira geração (Figura 33) devem: compreender o ciclo virtuoso da primeira geração (planejamento, organização e controle); ser capazes de cumprir os objetivos estruturantes dos projetos empresariais propostos nos sistemas de segunda geração (traduzir, alinhar, transformar, converter e mobilizar); e, contando com os fundamentos de inteligência empresarial, alavancar recompensas para a sociedade, a organização e os indivíduos por meio da excelência na gestão dos seus capitais.

A evolução desse sistema está na incorporação do tripé Inovação-Conhecimento-Empreendedorismo, de forma explícita no planejamento e na articulação dos ativos tangíveis e intangíveis que pertencem aos capitais PPTMP (Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias). Ambos, o tripé Inovação-Conhecimento-

Empreendedorismo e os capitais PPTMP, interligam-se para estabelecer uma nova ferramenta de gestão sustentável – que deve ser medida pela capacidade das organizações de sobreviverem às transformações esperadas na sociedade.

Retomando mais uma vez o exemplo da organização que planejou crescer no segundo semestre de um determinado ano, por meio de ampliação da área de atuação, e não alcançou o resultado previsto no princípio do ano.

A empresa que coloca a perenidade no centro das suas atenções trata de avaliar qual a contribuição da expansão geográfica em seu planejamento estratégico, quais seriam os indicadores de recompensas (*outcomes*) que serão frustrados e procurar entender qual a participação e a contribuição dos indicadores de desempenho (*drivers*) naqueles resultados.

Os fundamentos de gestão, a visão das empresas como organismos vivos, e a gestão eficiente dos seus ativos tangíveis e intangíveis convergem, portanto, para um modelo que, por suas características, pode ser denominado gestão competitiva, ou seja, orientado para a perenidade das organizações.

As organizações maduramente competitivas sabem que competir pela sobrevivência em longo prazo requer um esforço cotidiano para cumprir sua missão na sociedade. Requer, também, a busca de excelência para produzir recompensas para as organizações compartilharem com os indivíduos que dela participam e a sociedade de seu entorno; pensar mais em geração de valor do que em consumo de recursos; colaborar física, biológica e virtualmente com os outros agentes econômicos e sociais; inteligência no tratamento de indicadores de gestão dos capitais; e, acima de tudo, exige, que ela demonstre habilidade em se adaptar ao ambiente.

Assim, uma organização competitiva precisa de um sistema gerencial, com grande capacidade de adaptação e otimização dos capitais (recursos, competências e ativos) para obter resultados financeiros e sociais, que assegurem sua perpetuidade por meio do cumprimento da sua missão perante a sociedade (MAGALHÃES, 2006).

A gestão dos capitais é o instrumento mais importante que as empresas devem ter para cumprir a visão dos acionistas, o que confere à sua abordagem um caráter de subordinação à estratégia. Os capitais tangíveis e intangíveis e as competências são os responsáveis pela vantagem competitiva sustentável e pela base da criação de valor na empresa e, da mesma forma, é importante o seu equilíbrio (dependendo do corte setorial

ou do estágio da indústria podem adquirir maior ou menor peso), uma vez que eles são entrelaçados (DEUTSCHER, 2008).

Essa abordagem holística de gestão explica-se pela concorrência por recursos em todas as fases da cadeia de construção de valor. As organizações pleiteiam pesquisadores mais qualificados, disputam recursos tecnológicos para desenvolvimento de soluções, escolhem fornecedores bem preparados, negociam a disponibilidade de matérias-primas e competem pelos recursos de produção, costumam parcerias em toda extensão da cadeia de valor, disputam os melhores canais de distribuição, brigam pelos melhores argumentos de vendas e apelam pelas parcelas da renda disponível dos clientes.

4.2 A gestão competitiva na construção do modelo de Excelência Competitiva

4.2.1 Visão, missão e valores em gestão competitiva

As organizações são sistemas vivos em ambientes competitivos, e deve-se aprender a vê-las no contexto de sistemas maiores dos quais elas fazem parte. Isso inclui uma visão social para a empresa como um todo, o equilíbrio no retorno para acionistas e gestores e um ambiente produtivo para os empregados.

A criação de valor para os *stakeholders* é, portanto, função essencial na gestão das organizações e cada um deles possivelmente terá um conceito próprio do que seja valor. Saber gerenciar as diferentes expectativas das partes interessadas é uma das principais responsabilidades dos gestores em todos os níveis, bem como o sucesso das estratégias organizacionais.

As organizações são empreendimentos permanentes que produzem resultados temporários acumuláveis ao longo do tempo. Tais resultados, mesmo os parciais, também não são únicos, não são expressos de uma mesma forma, nem com métricas comparáveis e muitas vezes não estão explícitos nos planos que, obrigatoriamente, devem estar relacionados às expectativas e à percepção dos *stakeholders*.

Garantir que todas as expectativas dos *stakeholders* estejam mapeadas e alinhadas é um dos grandes desafios da gestão competitiva. Para o sucesso dessa empreitada, um plano de gestão deve ser a documentação das estratégias funcionais que serão posteriormente transformadas em resultados.

Esses resultados da gestão são avaliados segundo diferentes perspectivas, e sua construção deve ser observada desde o alicerce da ideologia central das organizações –

a que define o caráter permanente de uma organização, a que apresenta uma identidade coerente que transcende ciclos de vida de produtos ou de mercado, revoluções tecnológicas, modismos gerenciais ou lideranças individuais (COLLINS e PORRAS, 2007).

A inspiração para descrever o futuro esperado da organização deve vir não apenas dos acionistas e gestores, mas também dos colaboradores, alinhada às expectativas dos *stakeholders* externos, parceiros, fornecedores e mesmo dos clientes, que advogam em favor da organização.

A declaração de Visão deve explicitar o que os *stakeholders* querem que a Organização seja no futuro, em qual Sociedade eles desejam operar e com que qualidade de Indivíduos gostariam de poder contar.

Repetir o postulado de que a função básica das organizações na sociedade é definida nos termos dos produtos e dos serviços que produz para seus clientes é apequenar seus objetivos finalísticos. A razão de ser da empresa pressupõe saber por que o negócio existe, e isso nunca é menos do que criar riqueza e satisfazer às necessidades de todos os acionistas, gestores, empregados e a sociedade em geral. Esta é, portanto, a sua missão, independentemente dos termos utilizados na sua descrição. A finalidade não deve ser confundida com metas específicas ou estratégias comerciais, já se podem atingir metas ou concluir estratégias e não concretizar uma finalidade (COLLINS e PORRAS, 2007).

Os Valores, por sua vez, são os preceitos essenciais e permanentes de uma organização e devem ter importância intrínseca para as partes interessadas em seus resultados legítimos. Uma organização não decide por si só quais são seus valores básicos independentemente do ambiente em que está inserida, nem os submete às necessidades competitivas ou a circunstâncias gerenciais, mas sim os define como aqueles que realmente são importantes para o seu conjunto de *stakeholders*.

Assim, fica evidente que a ideologia da organização começa pela definição das partes interessadas e os planos gerados a partir daí devem sugerir que o seu conjunto de objetivos seja desenhado de modo a equilibrar, da melhor forma possível, as expectativas dos grupos de *stakeholders*, hierarquizados em termos de legitimidade, poder e urgência.

4.2.2 Indicadores em gestão competitiva

A criação de valor é um conceito muito amplo para ser tratado de maneira genérica, ainda mais ao considerar que cada *stakeholder*, em seu adequado grau de importância, demanda um conjunto de expectativas particulares quanto aos resultados esperados e recompensas justas.

Nesses termos, a modelagem de gestão competitiva considera uma importante diferenciação entre resultados e recompensas como explicado a seguir:

Entre as definições de resultados, segundo HOUAISS (2009), destacam-se as seguintes que podem interessar aos processos de gestão: ato ou efeito de resultar; o que resulta de um princípio; o efeito de uma ação; o momento, ponto, ou objetivo em que se encerra uma ação; o que é a consequência de um ato ou fato, praticado ou ocorrido; o saldo da conta de lucros e perdas.

Como se pode observar nesses enunciados, os resultados ocorrem no determinado instante em que se interrompe uma atividade e é possível medi-la. Os indicadores de resultados são, portanto, suas traduções aproximadas, temporais e parciais – números ou expressões algébricas suficientemente corretos para os fins a que se destinam. Em termos de gestão, isso facilita o entendimento quanto ao andamento dos processos e etapas percorridas, o alcance relativo e absoluto de metas e outras relações identificáveis de causa e efeito.

Indicadores de resultados (em inglês, Key Performance Indicators – KPIs) são recomendáveis para explicar o desempenho das organizações, medir as suas atividades, as forças motrizes ou direcionadores (*drivers*), avaliar o cumprimento das metas na gestão de Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias, e servem para ajudar a entender o progresso das organizações – passado, presente e potencial –, apontando a produtividade dos seus ativos tangíveis e intangíveis.

RODRIGUES (2010, p. 91) classifica os indicadores de desempenho em:

- **Indicadores operacionais:** relacionados à produção, vendas, resultados financeiros, entre outros.
- **Indicadores de qualidade:** relacionados ao atendimento das especificações e do desperdício.
- **Indicadores de produtividade:** relacionados à saída e à entrada dos processos.

- **Indicadores de satisfação dos clientes:** relacionados ao atendimento das expectativas e necessidades dos clientes internos e externos.

Com base nas classificações e definições expostas, dividimos os indicadores em:

a) **Indicadores Operacionais ou de Desempenho:** servem para quantificar determinados projetos e ações específicos. Atendem prioritariamente aos gerentes diretos dos projetos e respectivas ações, quantificando os seus elementos mais relevantes ou críticos. Usualmente, esses indicadores importam mais àqueles grupos de partes interessadas com poder decisório e responsabilidades sobre os esforços alocados aos projetos sob sua responsabilidade e o cumprimento de metas.

b) **Indicadores de Fluxo ou de Processos:** relacionados à qualidade de execução de tarefas que podem ser contabilizadas objetivamente. São indicadores que informam prioritariamente os atores envolvidos nos macroprocessos sobre a celeridade, eficiência e/ou eficácia com que as atividades mais relevantes estão se realizando em cada processo.

Daí a importância das métricas para avaliar as estratégias funcionais e relacioná-las com os objetivos organizacionais, visto que, sem saber aonde queremos chegar, como é possível saber-se longe ou perto? E, ainda mais precisamente: aonde as partes interessadas querem que a organização chegue, em prazos definidos, e quais serão os critérios de avaliação dos gestores.

De que vale ter excelência em resultados nas estratégias funcionais? A resposta é que a excelência em competitividade nas organizações é uma derivada direta de um conjunto de práticas e do estabelecimento de vantagens competitivas em Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias.

São esses os esforços e recursos conjuntamente aplicados que a organização deve recompensar à medida que atenderem a determinados critérios de avaliação.

Assim, as seguintes definições de recompensa, segundo HOUAISS (2009), são aplicáveis nesse modelo de gestão: ato ou efeito de recompensar(-se); reconhecimento por conta de uma ação; retribuição a um esforço; prêmio por alcance de resultados; aquilo que se concede ou obtém como compensação, restituição ou indenização; valor que corresponde à promessa feita no sentido de retribuir aquele que consegue determinado resultado.

Como a toda ação deve corresponder uma reação, ao conjunto de esforços organizacionais que apresentar resultados satisfatórios deve haver recompensas, em valores reconhecidos entre as partes, e que tenham sido estipulados nas respectivas promessas de retribuição.

A característica comum das recompensas organizacionais é que estas são o resultado de várias ações, sinalizando se a organização caminha na direção esperada sem, no entanto, que seus indicadores sejam capazes de apontar um responsável único, ou até mesmo onde são necessárias melhorias. Isso faz com que a avaliação das recompensas seja de grande utilidade para os conselhos de administração que não se envolvem no dia a dia, ou seja, permitem liberdade ao gestor de escolher as estratégias mais adequadas para atingir as expectativas dos *stakeholders*.

Indicadores de recompensas, ou de resultado organizacional ou corporativo (KRIs), são amplos e apontam os resultados efetivos dos programas e processos de todas as áreas funcionais. Dessa forma, contribuem para o cumprimento das expectativas dos *stakeholders* (*outcomes*) e possibilitam a correlação desses resultados com os objetivos estratégicos das organizações.

Quanto aos indicadores de recompensas e de resultados, em geral, o primeiro cobre um período de tempo maior do que o outro, bem como deve cobrir ciclos – trimestres ou mesmo anos – e revelar tendências. Já o segundo pode chegar a exigir medições diárias, dependendo das características do negócio.

Separar indicadores de recompensas gera profundas implicações nos relatórios de gestão, porque promove uma distinção entre os indicadores de desempenho que impactam a governança daqueles que impactam as estratégias, além de servir para fazer uma conexão entre a gestão organizacional e seus ambientes externos.

O valor de qualquer negócio depende das decisões tomadas pelos gestores, seja na captação ou na aplicação de recursos. Então, se a criação de valor para cada um dos *stakeholders* é a função essencial na gestão das organizações, entregar-lhes recompensas é a obrigação primária dos gestores.

A essência do conceito da tríade SOI (sociedade, organização, indivíduos) no modelo de Excelência Competitiva é que os esforços – investimentos em tempo, dinheiro, dedicação ou outros meios – e a captação de recursos adequados, que propiciem retornos satisfatórios, são os direcionadores do crescimento das organizações. Sob essa

perspectiva, os gestores podem financiar seus negócios com capital próprio e de terceiros, mas é importante entender que não são eles os únicos credores: a natureza, a sociedade e a força de trabalho também emprestam recursos e, portanto, são também merecedoras de recompensas.

4.2.3 Predicados em gestão competitiva

A gestão competitiva considera um modelo de gestão que meça e ajude a explicar o progresso das organizações – passado, presente e potencial –, na direção de seus objetivos estratégicos de recompensas. O modelo incorpora os cinco capitais da organização: Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias, que contribuem para gerar resultados sustentáveis, ou seja, compartilhados de maneira equilibrada pela sociedade, a organização e os indivíduos que nela participam.

Como vimos, o modelo que busca a excelência em competitividade defende peremptoriamente que o derradeiro propósito das organizações deve ser a sua perenidade. Para tanto, todas as atividades devem convergir para a excelência na consecução dos objetivos estratégicos em cada um de seus capitais: processos, pessoas, tecnologia, mercado e parcerias. Ele deve também fornecer uma prescrição clara sobre o que as empresas deveriam medir e gerir para equilibrar a perspectiva de recompensas, a curto e longo prazos.

Para atender a essas expectativas, um conjunto de requerimentos deve, portanto, ser incorporado nessa abordagem para que ela possa contribuir para o desenvolvimento dos planos estratégicos das organizações. A seguir, são explicitados alguns deles:

- funcionar como base de um sistema de gestão com objetivos claros e mensuráveis (medir para gerir) a fim de maximizar os resultados (medir para avaliar).
- servir para melhorias das práticas e/ou mudanças nas atividades, tanto nos níveis gerenciais quanto nos operacionais; os indicadores podem identificar áreas de oportunidade e relações de causa e efeito.
- fornecer uma visão estruturada da criação de valor que pode ser utilizada no âmbito interno, para fins de alinhamento de linguagem e no estabelecimento de plataformas e objetivos específicos.

- possibilitar a apresentação aos públicos interessados (relações com investidores e relatórios anuais) de uma visão estratégica do negócio, de modo a reforçar a confiança nos gestores e a dar transparência às recompensas a serem obtidas pelos *stakeholders*.

Os modelos de gestão não precisam ser originais ou revolucionários. Todos são fundamentados em princípios consagrados pela prática empresarial, e de diversos modos, são arquétipos voltados à mensuração do desempenho empresarial (utilizando múltiplos indicadores financeiros ou não financeiros), e também como meio de comunicação das estratégias para os vários níveis hierárquicos da empresa, para que se consiga o alinhamento organizacional.

4.2.4 Treze razões para adotar um modelo de gestão que busque a excelência competitiva

Além dos requerimentos mencionados anteriormente, as seguintes considerações conceituais recomendam a adoção do modelo proposto como referência na gestão das organizações.

- 1) Reorganizar os ativos, recursos, competências e práticas em perspectivas correspondentes aos capitais organizacionais (vide detalhes da construção desses capitais no Capítulo 5): Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias.
- 2) Introduzir uma perspectiva específica – recompensas SOI para avaliação de resultados.
 - a. Recompensas **S** (Recompensas para a **S**ociedade) – geração de prosperidade no entorno social e benefícios ao meio ambiente;
 - b. Recompensas **O** (Recompensas para a **O**rganização) – resultados para os acionistas, gestores, e parceiros; e
 - c. Recompensas **I** (Recompensas para os **I**ndivíduos) – compartilhamento dos resultados com a força de trabalho.
- 3) Integrar os indicadores de meio ambiente e responsabilidade social ao quadro de recompensas, permitindo aos gestores uma visão equilibrada da distribuição dos resultados entre a organização, a sociedade e os indivíduos.

- 4) Classificar como recompensa toda a criação de valor, para a própria organização, e suas contribuições para a sociedade e/ou a distribuição para os indivíduos (força de trabalho).
- 5) Apresentar um desdobramento claro dos direcionadores estratégicos dos capitais e a distribuição de recompensas, o que facilita a sua implementação em todos os níveis operacionais e a análise de sua efetividade.
- 6) Assumir que a vantagem competitiva das organizações é decorrente da coordenação superior das suas atividades, da eficiência em relação aos concorrentes e da criação de barreiras de imitação das suas fontes, como confirma PORTER (1996) ao declarar que

o êxito das estratégias organizacionais depende do desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada, a sustentabilidade será mínima, e o desempenho operacional passaria a ser determinado pela eficácia operacional.
- 7) Explicitar que todas as atividades na organização devem criar valor e rejeitar os rótulos de suporte (meio) e operacional (fim), visto que o chamado cliente interno não tem opções de escolha de fornecedores e da composição da oferta, de preço e condições de negociação, de prioridade de entrega e disponibilidade e sistemas de comunicação interativa. (MAGALHÃES, 2006).
- 8) Priorizar as estratégias de diferenciação na criação de valor, na medida em que estas são mais sustentáveis do que a eficiência operacional, pois, assim como a cor preta significa a ausência de cores, adotar a estratégia de baixo custo (eficiência operacional) esconde a falha de não ter estratégias de diferenciação (MAGALHÃES, 2007).
- 9) Possibilitar a atribuição direta de responsabilidade operacional (execução das atividades e implementação das estratégias) pela gestão de cada um dos capitais.
- 10) Considerar que as atividades que constroem a estratégia organizacional são apoiadas nos três pilares da inteligência empresarial – conhecimento, inovação e empreendedorismo.
- 11) Alinhar lateralmente as atividades, sem características de subordinação ou relação causal na medida em que circunstancialmente todas devem contribuir na construção de vantagens competitivas.

12) Concentrar-se na competitividade no nível das organizações (micro), mas reconhecer a necessidade de trocas justas (ALLEE, 1999) nas interações existentes entre o capital social e os capitais organizacionais, filtrados pelos pilares da Inteligência Empresarial, pois, segundo CAVALCANTI, GOMES E PEREIRA NETO (2001), “a vantagem competitiva está cada vez mais relacionada com a capacidade das organizações de articularem e alavancarem seus capitais”.

13) Ser estruturado a partir de uma robusta fundamentação teórica que incorpore, entre outros, os seguintes argumentos de outros modelos consagrados:

- colocar em paralelo a gestão dos capitais, mas vinculá-los à estratégia organizacional (IC RATING, 2008);
- correlacionar a gestão de recursos e atividades com a estratégia organizacional (MERITUM, 2010);
- inter-relacionar capitais e resultados contribuindo para inspirar essa reordenação; resultados e comprometeros (capitais) são interdependentes e, portanto, o desenvolvimento organizacional depende tanto de um quanto do outro, já que ambos são mutuamente afetados pelas suas *performances* individuais (BRUNO, 2007).
- incorporar o conceito de desempenho multidimensional inter-relacionado (ADAMS e NEELY, 2002).
- incorporar os conceitos de capacitações dinâmicas: “a capacidade de perceber e então se apropriar das novas oportunidades e reconfigurar e proteger os ativos do conhecimento, competências e ativos complementares para alcançar uma vantagem competitiva sustentável” (TEECE *et al. apud* DEUTSCHER, 2008).
- reconhecer que os ativos intangíveis podem ser tratados ora como processos dinâmicos, ora como objetos estáticos (SVEIBY, 1996).

Além desses requerimentos conceituais, um modelo de planejamento estratégico de terceira geração deve ser o mais simples possível em sua implementação para facilitar a sua utilização por todos os níveis das organizações e passível de desdobramento desde o primeiro momento de sua concepção. Para tanto, as seguintes considerações práticas devem nortear a adoção desse modelo como referência na gestão das organizações:

- permitir a apresentação dos objetivos estratégicos distribuídos nos capitais da organização: Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias.
- vincular objetivos estratégicos a indicadores e métricas para acompanhamento.
- demonstrar a distribuição das recompensas ambientais, sociais, financeiras e pessoais entre as diversas partes interessadas.
- possibilitar a classificação do grau de maturidade competitiva das organizações, por meio da identificação do conjunto de práticas existentes e efetivamente implementadas.
- permitir a vinculação das responsabilidades funcionais com os objetivos estratégicos das organizações para possibilitar contratos de resultados individuais.
- evidenciar os inter-relacionamentos entre os programas estratégicos dos participantes de uma rede de valor para facilitar o seu alinhamento.

4.3 O modelo de Excelência Competitiva e a convergência dos modelos de gestão

Na visão de Thomas Khun, “paradigma é o que os membros de uma comunidade científica compartilham e, reciprocamente, uma comunidade científica consiste em homens que compartilham um paradigma” (KHUN *apud* RODRIGUES, 2010).

A avaliação de modelos consagrados e de maior utilização atualmente encontra muito mais similaridades em conceitos do que divergências, a maioria das quais em questões de taxonomia. Muitos utilizaram denominações diferentes para conceitos similares.

As várias definições de recursos, competências organizacionais, valores intangíveis, capacidades dinâmicas e organizacionais, vantagens competitivas, e outros fundamentos explicam de forma abrangente as oportunidades existentes para mobilizar, integrar e avaliar as estratégias de gestão das organizações em determinados contextos. Em comum, os autores oferecem em seus modelos três momentos para avaliar as gestões das organizações: a inteligência, as práticas e os resultados.

Subjacente a todos, explicitamente ou não, está a avaliação da inteligência empresarial ao se julgar a aplicação dos fundamentos intangíveis de gestão: a governança corporativa, as lideranças, a inovação, o pensamento sistêmico, o conhecimento, o empreendedorismo e a condução do plano estratégico permeando todas as práticas. As práticas, por sua vez, são as oportunidades de tornar tangíveis tais fundamentos na

construção das estratégias; seus ajustes e a qualidade de sua implementação criam o segundo momento para avaliação e certificação das organizações; e os resultados que derivam da aplicação da inteligência de negócios em práticas efetivas.

Nenhum modelo de gestão considera possível obter resultados sem a necessária organização e contribuição das partes. As melhores práticas não são suficientes para assegurar vantagens competitivas. Mas a falta delas, sim, traz desvantagens. Não existem recompensas sem esforços, nem bons resultados que se reproduzam por obra do acaso.

Uma observação, entretanto, deve ser feita no que se refere ao sentido do foco das organizações. Quando o foco é operacional (Figura 34), as estratégias de competitividade são orientadas para a eficiência dos processos, o que sugere a busca de indicadores referenciados (*benchmarks*), padronização, eficiência em processos e diferenciação por custo para criação de valor de forma indireta.

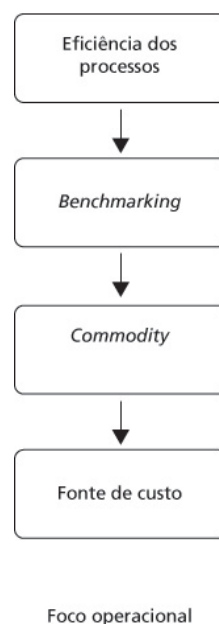


Figura 34. Foco operacional

Fonte: Elaborada pelo autor.

A outra orientação encontrada nos modelos é a construção de valor com base na identificação de vantagens competitivas duradouras. A diferenciação estratégica, como ilustra a Figura 35, traz consigo oportunidades de atender melhor aos segmentos de mercado que percebam os atributos diferenciadores e estejam dispostos a valorizar essas vantagens competitivas.

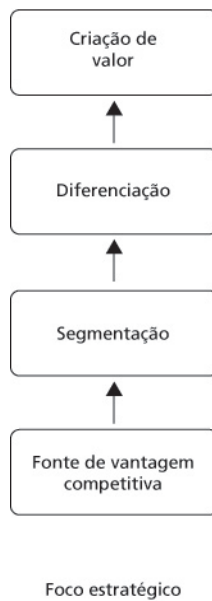


Figura 35. Foco estratégico

Fonte: Elaborada pelo autor.

O Quadro 1 a seguir compila os modelos de gestão apresentados aqui e mostra, de forma sintética, as diversas contribuições dos autores e propõe também a convergência das perspectivas desses modelos, agrupando-as em competências assemelhadas para fins de gestão.

A última coluna do Quadro 1 correlaciona as perspectivas, ativos e capitais descritos pelos autores com a taxonomia proposta para o modelo de Excelência Competitiva em construção.

Quadro 1. Comparativo do escopo das perspectivas, ativos e capitais dos modelos de gestão

Denominação utilizada	Autor(es)	Perspectivas, ativos e capitais	Excelência Competitiva
Cadeia de valor	Porter (1992)	Infraestrutura organizacional	Processos
		Recursos humanos	Pessoas
		Desenvolvimento Tecnológico	Tecnologia
		Suprimento	Processos
		Logística de entrada	Processos
		Operações	Parcerias
		Logística de saídas	Processos
		Marketing	Mercado
		Serviços	Mercado
		Resultados	Recompensas

Denominação utilizada	Autor(es)	Perspectivas, ativos e capitais	Excelência Competitiva		
Capital Intelectual	Stewart (1998)	Capital de relacionamento			
		Clientes	Mercado		
		Fornecedores	Parcerias		
		Capital estrutural			
		Processos	Processos		
		Patentes	Tecnologia		
		Redes	Parcerias		
		Capital humano	Pessoas		
Skandia Framework	Edvinsson e Malone (1998)	Capital financeiro	Recompensas		
		Capital intelectual			
		Capital humano	Pessoas		
		Capital estrutural			
		Capital clientes	Mercado		
		Capital organizacional			
		Capital processos	Processos		
		Capital inovação			
		Patentes	Tecnologia		
		Ativos intangíveis	* PPTMP		
Balanced Scorecard (BSC)	Kaplan e Norton (1992)	Perspectiva financeira			
		Processos financeiros	Processos		
		Resultados	Recompensas		
		Perspectiva do cliente			
		Atributos produto/serviço	Mercado		
		Relacionamento	Parcerias		
		Construção de marca	Mercado		
		Valor da marca	Recompensas		
		Processos internos			
		Gestão operacional	Processos		
		Gestão dos clientes	Mercado		
		Gestão da inovação	Tecnologia		
		Processos regulatórios e sociais	Processos		
		Resultados ambientais e sociais	Recompensas		
		Aprendizado e crescimento			
		Capital humano	Pessoas		
		Capital de informação	Tecnologia		
		Capital organizacional	Processos		
		Intangible Assets Monitor (IAM)	Sveiby (1998)	Valor de mercado	Recompensas
				Ativos tangíveis	* PPTMP
Ativos intangíveis					

Denominação utilizada	Autor(es)	Perspectivas, ativos e capitais	Excelência Competitiva
		Estrutura externa	
		Clientes	Mercado
		Fornecedores e agentes	Parcerias
		Estrutura interna	Processos
		Competência Individual	
		Pessoas	Pessoas
		Conhecimento tecnológico	Tecnologia
Enterprise Value Domains (EVD)	Allee (1999)	Capital ambiental	Recompensas
		Capital social	Recompensas
		Capital de relacionamento	Parcerias
		Capital estrutural	Processos
		Capital humano	Pessoas
Capitais do Conhecimento	Cavalcanti, Gomes, Pereira Neto (2001)	Capital ambiental	Parcerias
		Capital de relacionamento	Parcerias
		Capital estrutural	Processos
		Capital humano	Pessoas
Meritum	European Commission (2002)	Capital humano	Pessoas
		Capital relacional	Parcerias
		Capital estrutural	Processos
IC Rating	Edvinsson e Malone (1998)	Capital organizacional	
		Propriedade intelectual	Tecnologia
		Processos	Processos
		Capital humano	Pessoas
		Capital relacional	
		<i>Network</i>	Parcerias
		Marcas	Mercado
		Clientes	Mercado
Performance Prism	Adam e Neely (2002)	<i>Stakeholders</i>	Recompensas
		Estratégias	Inteligência empresarial
		Processos	
		Processos internos	Processos
		Processos externos	Mercado
		Capacidades	
		Pessoas	Pessoas
		Práticas	Processos
		Tecnologia	Tecnologia
Diferenciação organizacional	Bruno (2007)	Capital físico	Processos
		Capital monetário	Recompensas
		Capital humano	Pessoas

Denominação utilizada	Autor(es)	Perspectivas, ativos e capitais	Excelência Competitiva
		Capital de inovações	Tecnologia
		Capital de processos	Processos
		Capital de relações	Parcerias
		Meio ambiente	Recompensas
		Sociedade	Recompensas
C-Commerce	Collins, Gordon e Terra (2006)	Capital estrutural	
		Capital digital	Tecnologia
		Capital processo	Processo
		Capital físico	Processo
		Capital informação	Tecnologia
		Capital relacionamento	
		Capital humano	Pessoas
		Capital social	Parcerias
		Capital cliente	Mercado
		Capital parceria	Parcerias
Modelo Baldrige	NIST (2006)	Liderança Estratégias	Inteligência empresarial
		Cientes	Mercado
		Informações e conhecimento	Tecnologia
		Pessoas	Pessoas
		Processos	Processos
		Resultados	Recompensas
Modelo de Excelência da Gestão MEG®	FNQ (2006)	Pensamento sistêmico Aprendizado organizacional Liderança Visão de futuro	Inteligência Empresarial
		Cultura de inovação	Tecnologia
		Processos e informações	Processos
		Resultados - geração de valor	Recompensas
		Valorização das pessoas	Pessoas
		Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Mercado
		Desenvolvimento de parcerias	Parcerias
		Responsabilidade Social	Recompensas
Modelo dos Seis Capitais Intangíveis	Deutscher (2008)	Capital estratégico	Inteligência empresarial
		Capital ambiental	Parcerias
		Capital estrutural	
		Processos	Processos
		Inovação	* PPTMP
		Governança corporativa	Processos
		Capital de relacionamento	

Denominação utilizada	Autor(es)	Perspectivas, ativos e capitais	Excelência Competitiva
		Clientes	Mercado
		Fornecedores	Parcerias
		Redes	Parcerias
		Marcas/Identidade	Mercado
		Inserção no mercado	Mercado
		Capital humano	
		Gestores	Pessoas
		Operadores	Pessoas
		Capital financeiro	
		Confiabilidade dos gestores	Pessoas
		Administração de risco	Processos
		Inteligência financeira	Processos

Fonte: Elaborado pelo autor.

* Distribuídos entre todos os capitais.

A excelência na gestão de cada um dos capitais pressupõe que se entenda no que consiste o ciclo de cada um deles; quais são as atribuições dos seus gestores e qual abrangência dessas atribuições; quais são as práticas mais importantes para a sua gestão; qual é o seu papel no modelo organizacional; quais os resultados esperados naquela área; e quais são as contribuições específicas daquela área para as recompensas SOI. Pressupõe também não segregar a gestão dos tangíveis e intangíveis, na medida em que a criação de valor tem que ser, de uma forma ou outra, materializada.

É evidente a existência de uma inter-relação entre os capitais, mas também é fácil identificar as responsabilidades primárias dentro de cada um desses grupos. Assim, a gestão de processos precisa levar em consideração as pessoas ou as parcerias que estarão envolvidas, assim como a gestão de mercado deve considerar a tecnologia e os processos que serão utilizados.

4.4 O modelo de Excelência Competitiva e a convergência das competências organizacionais

Competência organizacional significa um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte dos trabalhos das empresas e que se relacionam com seu desempenho e, nesse aspecto, pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos, e desenvolvida por meio de capacitações individuais.

As empresas que competem em busca de perenidade são aquelas que demonstram capacidade de responder rapidamente e de forma flexível ao caráter dinâmico dos ambientes em que atuam e que são capazes de se adaptar, integrar e reconfigurar as suas competências e recursos para manter e destacar as vantagens competitivas derivadas de tais capacitações dinâmicas.

TEECE *et al.* apud DEUTSCHER (2008) analisam as fontes e os métodos de criação de riqueza pelas empresas fundadas no conhecimento (*knowledge-based*) e que operam em um ambiente de rápidas transformações tecnológicas, por meio de seus ativos (*resources*) e competências (*competences*). Levam em consideração a sua trajetória (*path dependence*) que gera a capacidade de perceber e se apropriar das novas oportunidades, além de reconfigurar e proteger os ativos do conhecimento, competências internas, externas e ativos complementares a fim de alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Parte da resposta de como tais vantagens competitivas são construídas para capturar valor por meio dos ativos do conhecimento está com o ambiente e no aparato de prospecção tecnológica que a empresa construiu; parte está na forma de organização da empresa; e outra parte na habilidade de formular a estratégia (DEUTSCHER, 2008).

O conceito das capacitações dinâmicas está ilustrado na Figura 36 proposta por DEUTSCHER (2008), na qual estão reunidos os recursos do conhecimento e os ativos complementares que são ativados pelas capacitações dinâmicas para gerar as vantagens competitivas.

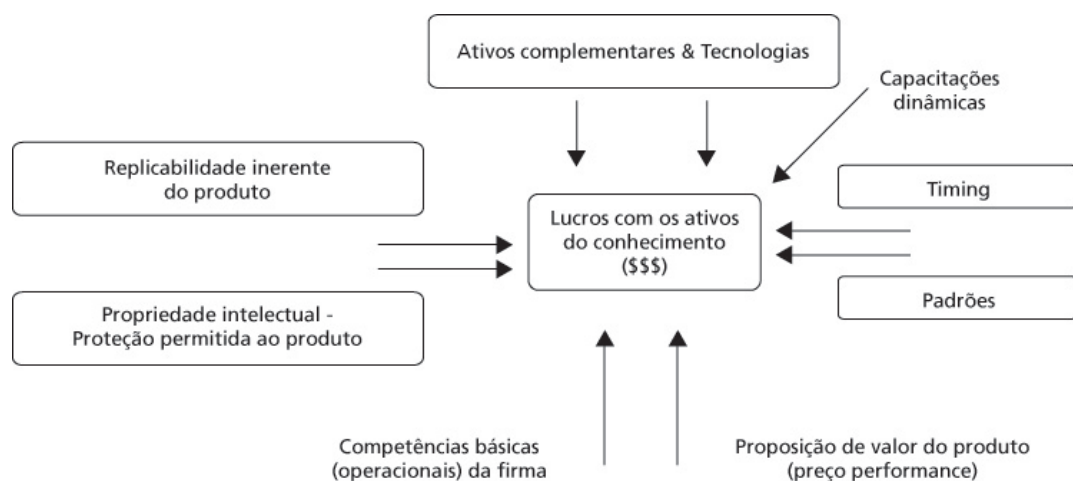


Figura 36. Capacitações dinâmicas

Fonte: Deutscher (2008).

Uma vez que os ativos tangíveis e intangíveis, as competências internas e externas e os ativos complementares estão agrupados nos capitais gerenciáveis – Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias –, as vantagens competitivas das organizações podem estar distribuídas entre todos, ou concentradas especialmente em algum, caracterizando assim a estratégia competitiva que está sendo adotada.

Nesse sentido, a implementação de práticas inovadoras aderentes às novas estratégias depende das capacitações dinâmicas, ou seja, da capacidade da organização de aplicar os fundamentos de um modelo de gestão competitiva:

Conhecimento – Capacidade de monitorar o ambiente externo percebendo as oportunidades (inteligência competitiva) e de estruturar (acumulação de ativos organizacionais intangíveis ou invisíveis) e disseminar o conhecimento na organização (processo de aprendizagem).

Inovação – Capacidade de inovar com capacitações dinâmicas de ordem superior (*high order capabilities*) destruindo competências (*competence destroying*) no nível das capacitações dinâmicas básicas (WINTER *apud* DEUTCSHER, 2007).

Empreendimento – Capacidade de empreender de maneira ágil, reformulando a estratégia e reconfigurando e protegendo seus capitais – ativos e competências – no sentido estrito da abordagem de gestão orientada para valor.

A gestão competitiva que explora esses três fundamentos busca transformar as habilidades dispersas entre os capitais organizacionais – como: harmonizar processos, encorajar a experimentação e consolidar tecnologias – em competências que confirmam poder às unidades individuais para se adaptar rapidamente às oportunidades geradas pela mudança e para organizar o trabalho e a entrega de valor.

A necessidade da empresa de estabelecer estratégias gerenciais que equilibrem suas capacidades torna imprescindível o processo dinâmico de renovar as competências e da gestão estratégica na adaptação, integração e reconfiguração das habilidades organizacionais internas e externas, dos recursos e das competências funcionais para capturar os requisitos das mudanças ambientais.

Ao conjugar essa necessidade com o conceito expandido de recursos, denominado por HAMEL e PRAHALAD (1995) competências essenciais (*core competences*), caminha-se para estabelecer a importância das capacitações dinâmicas na construção de um modelo de gestão competitiva. As competências essenciais de uma empresa envolvem os

processos de aprendizagem coletiva, e a coordenação entre a gestão dos capitais organizacionais para gerar vantagens competitivas.

SILVA JUNIOR (2007) afirma que a fonte real de vantagem competitiva não são os ativos físicos, pois esses se deterioram. É conhecimento, que precisa ser alimentado e protegido. É comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento de trabalho, além das fronteiras organizacionais. As capacidades dinâmicas podem, dessa forma, evoluir a partir de práticas repetidas, pois a codificação dessa experiência em tecnologias e processos formais pode facilitar a sua aplicação e acelerar a construção de novas rotinas.

Ainda segundo SILVA JUNIOR (2007), as competências organizacionais apresentam-se a partir de um conjunto de aprendizagens sociais e de comunicação que são nutridas, a montante, pela aprendizagem e formação, e a jusante, pelo sistema de avaliações. Implica, portanto, saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, em um contexto profissional determinado. Ou seja, é preciso tratar a competência no nível da organização de maneira mais ampla do que no nível do indivíduo.

O mesmo autor compila as principais contribuições de estudiosos consagrados para definir recursos, competências organizacionais, capacidades dinâmicas e capacidades organizacionais. Desse modo, ele apresenta uma visão abrangente dos conceitos (vide Quadro 2) e sugere que não é possível estabelecer definições precisas sobre o que sejam “competências” visto que, muitas vezes, denominações diferentes são utilizadas para conceitos similares e incluem tanto ativos tangíveis – como capital, instalações físicas e equipamentos – quanto os intangíveis – como processos de gestão e a aquisição e a utilização de conhecimentos.

Em consequência, o termo “competência”, de forma genérica, deverá ser utilizado para designar capacidade, recurso, ativo ou outro termo similar, e competência organizacional deverá ser definida como “um conjunto de capacidades constituído de rotinas controladas pela empresa, que lhe permite conceber e implementar estratégias para aumentar a sua eficiência e eficácia” (SILVA JUNIOR, 2007).

Essa proposta coincide com os fundamentos da gestão competitiva, e sua contribuição pode ser extremamente importante na construção dos planos empresariais, pelas seguintes razões, principalmente:

Um conjunto de capacidades constituído de rotinas – Significa que a organização deve ser capaz de controlar e gerir recursos e ativos – tangíveis e intangíveis – e materializá-los em certo ajuste do conjunto de práticas, definindo a importância e o grau de implementação de cada uma delas para que seja estabelecido um determinado grau de maturidade em gestão competitiva.

Rotinas controladas pela empresa – Indica que é preciso agrupá-las de modo que se possam atribuir responsabilidades funcionais na gestão de cada conjunto. Implica também que, além de controlar, seja possível entender e medir as consequências da aplicação das rotinas, ou seja, torná-las vantagens competitivas sustentáveis.

Conceber e implementar estratégias – Traduz a responsabilidade de equilibrar a gestão das competências, orientando-as para resultados. As palavras “competência” e “competitividade” não estão semanticamente próximas por acaso. É impossível considerá-las independentemente, e é bastante improvável que as estratégias organizacionais possam ser construídas sobre um único pilar de competências apenas.

Aumentar a sua eficiência, eficácia e efetividade – Reflete uma busca por excelência organizacional na condução das práticas, sem sacrifício de seus valores, no cumprimento da sua missão e nas recompensas prometidas aos *stakeholders* da sociedade, da organização e dos indivíduos.

O Quadro 2 mostra, de forma sintética, as diversas contribuições de autores na definição de recursos e competências organizacionais, incluindo exemplos selecionados por (SILVA JUNIOR, 2007).

A última coluna, intitulada Dimensão de Capital, ilustra o enquadramento desses exemplos nos capitais PPTMP na proposta do modelo de Excelência Competitiva, sugerindo que sejam estes os chamados campos de resultados dos indicadores incluídos em planos estratégicos organizacionais.

Quadro 2. Descrições de competências organizacionais

Denominação Utilizada	Definição	Autor(es)	Exemplos	Excelência Competitiva
Recursos produtivos	Conjunto de ativos físicos e não físicos que geram serviços.	Penrose (1959)	Fábrica, equipamentos, terra, recursos naturais, matérias-primas, bens semiacabados, estoque de bens acabados.	Processos
			Mão de obra especializada e não especializada; pessoal administrativo, financeiro, legal, técnico e gerencial.	Pessoas

Denominação Utilizada	Definição	Autor(es)	Exemplos	Excelência Competitiva			
Competências distintas	Competências fundamentais de difícil reprodução que são combinadas com as oportunidades de mercado em nível aceitável de risco.	Andrews (1971)	Capacidade financeira e organizacional	Processos			
			Capacidade gerencial e funcional	Pessoas			
			Reputação e história	Mercado			
Recurso	Ativos (tangíveis e intangíveis) que estão semipermanentemente atados à empresa.	Wernerfelt (1984)	Maquinário	Processos			
			Procedimentos eficientes	Processos			
			Experiência de produção	Processos			
			Capital	Processos			
			Habilidades gerenciais	Pessoas			
			Pessoal especializado	Pessoas			
			Conhecimento interno de tecnologia	Tecnologia			
			Marca	Mercado			
			Lealdade do consumidor	Mercado			
Recurso/ mecanismos de isolamento	Mecanismos que protegem a empresa, permitindo a sustentação de vantagens competitivas.	Rumelt (1984)	Contratos de negócio	Parcerias			
			Ambiguidade causal	Processos			
			Custos de procura e mudança	Processos			
			Aprendizado do produtor	Processos			
			Restrições legais a entrada	Processos			
			Habilidades possuídas pela equipe	Pessoas			
			Ativos especializados	Tecnologia			
			Informações especiais	Tecnologia			
			Patentes e marcas registradas	Tecnologia			
Aprendizado do consumidor	Mercado						
Recursos	Ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento e outros, controlados pela empresa, que lhe permitem conceber e implementar estratégias para aumentar a sua eficiência e eficácia.	Barney (1986, 1991)	Reputação e imagem	Mercado			
			Recursos físicos (equipamentos, fábricas, localização geográfica e acesso à matéria-prima)	Processos			
			Recursos organizacionais (estruturas e processos)	Processos			
			Recursos humanos (relações sociais e experiências dos funcionários)	Pessoas			
			Sistemas de informação	Tecnologia			
			Estoque de ativos	Estoques de ativos críticos ou estratégicos, não negociáveis, não imitáveis e não substituíveis.	Dierickx; Cool (1989)	<i>Know-how</i> tecnológico	Tecnologia
						Marca, lealdade do consumidor	Mercado
			Capacidades dinâmicas	Habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar as rápidas mudanças do ambiente. Habilidade em atingir novas e inovadoras formas de vantagem competitiva, dadas as dependências de caminhos e posições de mercado.	Teece; Pisano; Shuen (1997)	Ativos financeiros	Processos
						Ativos estruturais	Processos
Ativos institucionais	Processos						
Planejamento estratégico	Processos						
Distribuição de recursos	Processos						
Einsenshardt; Martin (2000)	Processos organizacionais e gerenciais (coordenação/integração, aprendizado, reconfiguração e transformação)	Pessoas					
	Ativos tecnológicos	Tecnologia					
	Trajetória (dependência de caminhos e oportunidades tecnológicas)	Tecnologia					
	Desenvolvimento de produtos	Tecnologia					
	Transferência e criação de conhecimento	Tecnologia					

Denominação Utilizada	Definição	Autor(es)	Exemplos	Excelência Competitiva
	Rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas atingem novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, se partem, evoluem ou morrem.		Ativos de reputação	Mercado
			Ativos de mercado	Mercado
			Ativos de fronteiras organizacionais	Parcerias
Competências essenciais	Processo de aprendizado coletivo na empresa, especialmente o de coordenar habilidades diversas de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologias.	Prahalad; Hamel (1990)	Capacidade de integração de conhecimentos e habilidades	Processos
			Aprendizado coletivo	Pessoas
			Integração de tecnologias	Tecnologia
Capacidades organizacionais	<p><i>Know-how</i> da empresa que faz sua operação parecer fácil, na medida em que os processos organizacionais estão em sintonia.</p> <p>Produtos e serviços efetivamente entregues ao mercado.</p> <p>As capacidades preenchem a lacuna entre intenção e resultado, de maneira que o resultado corresponde àquilo que foi intencionado.</p>	Dosi Nelson; Winter (2000) Nelson (1991) Grant (1996)	Conhecimento explícito	Processos
			Rotinas organizacionais, ativos	Processos
			Conhecimento tácito	Pessoas
			Habilidades individuais	Pessoas

Fonte: Adaptado da definição de recursos (Silva Junior, 2007, p. 56-58) distribuídos em Excelência Competitiva (Magalhães, 2007).

O modelo aqui proposto, pautado na excelência em competitividade, tem como traços diferenciais a seleção das perspectivas e o agrupamento dos capitais da organização, que permitem (i) atribuir responsabilidades funcionais; (ii) identificar objetivos estratégicos mensuráveis; (iii) integrar ativos tangíveis e intangíveis; e, principalmente, (iv) vincular ações e recompensas (atividades e resultados) para a organização, para os indivíduos que a compõem e para a sociedade de seu entorno.

5 EXCELÊNCIA COMPETITIVA

A construção do modelo de Excelência Competitiva está alicerçada nos mesmos princípios e fundamentos dos modelos de gestão consagrados, incorporando o melhor de seus valores. Foi proposta uma releitura dos vários diagramas, aproveitando as similitudes e explorando as diferenças, para a criação de um modelo original, de fácil assimilação e aplicação, mas que contemple, combine e potencialize as propostas das estruturas organizacionais.

Contribuíram de forma decisiva para o núcleo do modelo de Excelência Competitiva as seguintes abordagens antecedentes:

- 1) Na competitividade das nações: i) um misto de competição e produtividade; ii) sua capacidade de desenvolver, aprender ou aplicar processos e aproveitar ativos; iii) criar valor agregado por meio da administração de fatores de produção e processos, atratividade e agressividade e pela integração dessas relações em um modelo econômico e social; e iv) capacidade de utilizar (processo) sua competitividade potencial (ativos herdados) para criar mais competitividade (ativos herdados e criados).
- 2) A eficiência das empresas, entre os fatores de competitividade listados pelo IMD.
- 3) As técnicas de gestão de manufatura de Vasconcellos e os fatores internos da empresa do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, ambos citados em COUTO (2000), foram integralmente contemplados no capital Pessoas e em Inteligência Empresarial. O conceito de simbiose indivíduo-empresa de Vasconcellos inspirou a inclusão do nível de Recompensas para o Indivíduo no Mapa de Recompensas SOI.
- 4) A sofisticação dos negócios, entre os pilares da competitividade relacionados pelo WEF – sendo a competitividade um dos elementos mais importantes para a prosperidade e a melhoria do padrão de vida das pessoas –, é um conceito aplicável à gestão competitiva das organizações.
- 5) O nível micro descrito por MEYER-STAMER (2005), semelhante aos fatores internos da empresa (COUTO, 2000), que abrange competência gerencial, eficiência do ciclo produtivo, integração, redes, etc.
- 6) O grau de sofisticação e competências das empresas concorrentes, que sugere as melhores práticas dentro de sua própria organização; a habilidade das empresas

para perseguir estratégias distintas; a busca de um posicionamento exclusivo e processos inovadores em Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias; e a eficiência empresarial.

- 7) Os indicadores citados pelo Global Competitiveness Report (WEF, 2007).
- 8) As observações de SVEIBY (2001) quanto à diferenciação entre os capitais dinâmicos e estáticos, que foi a “deixa detonadora” para separar, no modelo ora proposto, os pilares da inteligência empresarial e as dimensões competitivas.
- 9) A separação, proposta por EDVINSSON (1998), entre ativos financeiros tangíveis e intangíveis, vistos respectivamente pelas perspectivas de resultados e de causa, foi um destaque na criação de um nível de recompensas.
- 10) Os conceitos de “troca justa” e “valor de relacionamento” – mencionados por ALLEE (1999) – e o de capacidade de as organizações se articularem e alavancarem seus capitais (CAVALCANTI, GOMES E PEREIRA NETO, 2001).
- 11) Os conceitos criados por ADAMS e NEELY (2002) de desempenho multidimensional inter-relacionado, a importância das capacidades (capabilities) e a decomposição da “luz” (resultados).
- 12) Os conceitos de inter-relacionamento entre os comprometimentos (capitais) e resultados, apresentados por BRUNO (2007), contribuíram para inspirar a reordenação dos capitais (causas) e resultados (efeitos).
- 13) O agrupamento dos capitais, como proposto por TERRA, COLLINS e GORDON (2004), para explicar o escopo e o inter-relacionamento do capital de Parcerias a partir da incorporação, naquele arquétipo, do capital social e de parcerias propostos em C-Commerce.

5.1 O modelo de Excelência Competitiva

Excelência Competitiva é um modelo de gestão de desempenho de terceira geração que procura enfatizar a competitividade nas organizações, com o compromisso de vincular a estratégia aos resultados que são, essencialmente, as garantias da perenidade da organização.

Como resultado da revolução provocada pela cultura de indicadores na gestão moderna, muitas organizações afogaram-se em numerosas medições de desempenho, mas eventualmente a fraqueza do recurso de medição pode levar a administração da empresa a incorrer em desvios na avaliação e a agir de modo impróprio.

Ajudar a construir as estratégias organizacionais pressupõe abordar de forma clara a totalidade do escopo dos seus capitais, atribuir-lhes responsabilidade de gestão e desenhar as suas relações sem perder de vista o compromisso de vincular atividades a resultados.

Formulada na linguagem de geração de valor, Excelência Competitiva integra e representa as mais importantes medidas de desempenho nos cinco capitais da organização. Esse modelo pode ajudar gestores e operadores a conectar-se com os indicadores de desempenho gerencial e organizacional.

O modelo permite a identificação do papel, das necessidades e das recompensas de cada *stakeholder*, e vale-se disso para medir o crescimento do valor agregado, bem como para o desenvolvimento de uma estratégia integrada que equilibre os interesses de todas as partes interessadas (Figura 37).

O modelo de Excelência Competitiva põe grande ênfase na comunicação efetiva das atividades e ativos que geram valor; seus direcionadores; objetivos estratégicos; e indicadores de desempenho. Também considera a importância de estruturar os relatórios: como os valores são criados para benefício do público interno ou de todos os atores externos relevantes.

Excelência Competitiva



Figura 37. Concepção do modelo de gestão Excelência Competitiva

Fonte: Elaborada pelo autor.

A gestão das organizações é representada nesse modelo em três níveis: da inteligência, das práticas e dos resultados.

O círculo externo representa a Inteligência Empresarial em seus três pilares: Inovação – Conhecimento – Empreendedorismo. Seu papel é filtrar para a organização o ambiente externo, os elementos da competitividade sistêmica e os fundamentos preconizados de gestão como governança, liderança, visão de futuro, entre outros.

Esses filtros, por sua natureza, e como indicado no modelo, permeiam todas as práticas organizacionais e devem ser traduzidos de forma pragmática em ações e atividades, como exemplificado mais adiante.

A camada intermediária representa os capitais das organizações, expostos de forma integrada, sem subordinação e enquadramentos funcionais. Na medida em que as organizações estão vivas, esses capitais mais se parecem com células do que com compartimentos, ou seja, as divisões entre eles mais se assemelham a membranas flexíveis do que a paredes estruturais.

O conteúdo desses capitais será explorado mais adiante, mas é importante destacar que esse agrupamento em PPTMP proporciona uma referência importante para a construção das estratégias organizacionais desde a sua concepção, seleção de fatores críticos de sucesso, até a organização de projetos de implementação.

No centro do modelo estão as recompensas SOI representadas pelo obturador de uma câmera fotográfica, em que quanto maior o grau de “abertura” de cada capital, maior é a luz que passa por ela (melhores resultados).

As organizações que buscam a perenidade reconhecem que as recompensas são os resultados obtidos em contrapartida de seus esforços, e tais resultados devem ser compartilhados entre a sociedade, a organização e os indivíduos.

5.2 Inovação, conhecimento e empreendedorismo: os filtros do modelo

As organizações que vinculam estratégias competitivas à sua perenidade quebram paradigmas regularmente e, essencialmente, trabalham três capacidades vitais para a sustentação da vantagem competitiva pelas organizações: conhecimento, inovação e empreendedorismo – os três filtros da Inteligência Empresarial. Segundo DRUCKER (2002), “os grandes ganhos de produtividade, daqui para frente, advirão das melhorias na gestão do conhecimento”.

São as seguintes as definições (escopo) adotadas nesta proposta para inserção desses três filtros no diagrama do modelo de Excelência Competitiva:

- **Gestão da Inovação** – Processo de administração dos aspectos condicionantes e estruturais da inovação em uma organização, particularmente cultura, aprendizagem, colaboração, governança, recursos e processos, com a finalidade de impulsionar a geração criativa de benefícios e resultados para a organização, colaboradores, parceiros, clientes e sociedade (MAGALHÃES *apud* TERRA, 2007).
- **Gestão do Conhecimento** – Organização das principais políticas, métodos e ferramentais gerenciais e tecnológicos para melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, uso e proteção dos conhecimentos estratégicos que gerem resultados para a organização e benefícios para os colaboradores internos e externos (MAGALHÃES *apud* TERRA, 2007).
- **Gestão Empreendedora** – Existência de processos para encorajamento, premiação ou reconhecimento das iniciativas autônomas de pessoas ou setores da organização. Estímulo ao risco consciente. *Empowerment*. Geração de parcerias e programas de *spin-off* de células organizacionais.

Um objetivo estratégico descrito como “difundir uma cultura de inovação” pode ser um bom discurso no desenho do planejamento estratégico, mas é “nota zero” em pragmatismo, uma vez que não transmite responsabilidade individual, e nem planos de ação para a organização se, efetivamente, a organização não gerir e avaliar a incorporação dessa cultura. Assim como todos os elementos da inteligência empresarial, é preciso traduzir em ações os conceitos de gestão a serem aplicados.

Nesse exemplo, deve-se perguntar:

Em Processos – Existem programas de inovação, sejam caixas de sugestão ou métodos de *brainstorm*?

Em Pessoas – As pessoas são encorajadas a participar com novas ideias, e reconhecidas por isso?

Em Tecnologia – Existe base de consulta e intercâmbio de ideias para inovações?

Em Mercado – A organização sabe o que o mercado quer e as vantagens competitivas a oferecer?

Em Parcerias – A cadeia de valor, a jusante ou a montante, tem interesse nas novas soluções propostas?

Os filtros da Inteligência Empresarial devem apoiar os cinco capitais da organização, como ilustrado anteriormente, todos igualmente importantes, para estabelecer uma nova ferramenta de gestão que ajude a medir a capacidade das organizações de sobreviver às transformações esperadas na sociedade.

5.3 Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias

Organizar os conjuntos de competências e agrupá-los nos chamados capitais organizacionais não é tarefa fácil para os gestores, e trata-se de uma decisão que pode acarretar sérias implicações em planejamento estratégico.

Os debates sobre as denominações das perspectivas e o desenho dos painéis de controle só constroem valor se servirem como referências para a tomada de decisão, desde a análise dos ambientes externos e internos até a identificação dos fatores de sucesso e a consequente inspiração para definir os objetivos estratégicos.

A classificação dos capitais PPTMP no modelo de Excelência Competitiva obedeceu à lógica da geração de vantagens competitivas.

São três as estratégias genéricas que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável a longo prazo, segundo PORTER (1991).

- A primeira é a estratégia competitiva de custo, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento (P&D), e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor. As organizações que fazem desta a sua principal estratégia dão ênfase a seus processos em busca de eficiência, produtividade. Orientação para qualidade (sem significar que as outras dimensões sejam desprezadas).
- A segunda opção é pela estratégia competitiva de diferenciação, fazendo com que a empresa invista mais pesado em imagem, assistência técnica, distribuição, vendas e pesquisa de mercado com a finalidade, por exemplo, de criar diferenciais para o consumidor. Nesse caso, a ênfase é atribuída ao mercado em

busca de diferenciais de valor percebidos, sejam eles tangíveis ou de imagem e reputação. Orientação para o cliente (sem significar que as outras dimensões sejam desprezadas).

- A terceira estratégia competitiva é aquela que trabalha enfoques, o que significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos, investindo em tecnologia, P&D e soluções inovadoras.

Entra em cena a questão do diferencial de tecnologia, seja para entender as aplicações singulares das soluções propostas aos consumidores, seja para encontrar aplicações que aumentem a produtividade dos processos. Orientação para tecnologia (sem significar que as outras dimensões sejam desprezadas).

As organizações modernas reconhecem que, no mundo de hoje – de mudanças constantes e aumento da demanda –, o sucesso pode depender do desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes. Dessa forma, procuram desenvolver maior interação, relacionamento e atividades compartilhadas umas com as outras, de modo a permitir a entrega de valor agregado a suas partes interessadas por meio da otimização das suas competências essenciais (FNQ, 2008), e orientação para parcerias (sem significar que as outras dimensões sejam desprezadas).

Seja qual for a orientação estratégica, na atual era do conhecimento, o papel do capital na economia, hoje, está sendo desempenhado pelo conhecimento. A Revolução Industrial aplicou o conhecimento às máquinas; a revolução da produtividade de Frederick Taylor aplicou conhecimento ao trabalho; e a revolução gerencial de meados do século XX aplicou conhecimento ao conhecimento (DRUCKER, 2002, p. 73).

Consequentemente, para completar o leque de oportunidades para geração de vantagens competitivas, a orientação para pessoas não poderia deixar de ser contemplada.

A escolha da orientação estratégica depende de equilíbrio na gestão dos capitais. A opção por construir vantagens competitivas em uma dimensão de capital não significa, como já enfatizado anteriormente, que as outras dimensões possam ser desprezadas.

A gestão é competitiva quando trata de buscar excelência na gestão das competências organizacionais. Para tal, o exercício cotidiano consiste em aplicar tais competências em

práticas que levem as organizações a obter melhores resultados para os acionistas, para os colaboradores e para a sociedade, a fim de assegurar a sua perenidade.

Segundo BOUNFOUR (2008), esse exercício de gestão pode começar por uma perspectiva analítica em que o capital é visto como conceito e é definido em limites e escopo; por uma perspectiva ontológica, a fim de determinar que tipo de ordenação implícita pode ser desenhada e implementada nas organizações; por uma perspectiva de medição que define a espécie de arquétipo e os tipos de métricas que podem ser prototipadas; e, finalmente, por uma perspectiva da implementação: como as organizações integram esses capitais organizacionais na definição e implantação de suas estratégias.

Para atender a essas perspectivas, os ativos (tangíveis e intangíveis) e as práticas de gestão foram agrupados, neste estudo, em cinco capitais organizacionais, que são: Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias.

A Tabela 3 exemplifica, em uma listagem não extensiva, as competências que devem ser consideradas no escopo de cada um dos capitais.

Tabela 3. Escopo dos capitais organizacionais

Processos	Processos internos de aquisição e produção; sistemas de gestão de produção; sistemas administrativo-financeiros; ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>); certificações e selos; programas de qualidade total; sistemas de automação empresarial; infraestrutura de TI (processamento, desenvolvimento e suporte); programas de meio ambiente; processos de governança corporativa.
Pessoas	Processos internos de gestão de pessoas; treinamento e desenvolvimento; clima organizacional; equipe de gestores; equipe de operadores e colaboradores; estruturas organizacionais; redes internas de relacionamento.
Tecnologia	Engenharia e <i>design</i> ; domínio de tecnologia; P&D; patentes; prêmios e reconhecimentos; publicações; laboratórios; infraestrutura de ciência e tecnologia; tecnologia industrial básica (TIB); recursos tecnológicos de apoio.
Mercado	Produtos e serviços; soluções e experiências; marca (familiaridade, identificação, etc.); reputação, prestígio e reconhecimento pelo mercado; cobertura e qualidade da distribuição; clientes (fidelidade e longevidade das relações); intimidade com clientes e consumidores; comunicação interna e externa (<i>trade</i> e clientes); sistemas de informação de mercado.
Parcerias	Fornecedores; redes de OEM, processadores, montadores, terceirizados; desenvolvedores e apoiadores; APLs; associações, cooperativas; relações com entidades regulatórias; parceiros estratégicos; <i>joint ventures</i> ; representantes e redes de comercialização e distribuição; franquias; redes colaborativas; redes externas de relacionamento; investidores de risco; relações com ONGs, relações com comunidades.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A escolha da ordem de apresentação dos capitais PPTMP no modelo Excelência Competitiva não caracteriza, de modo algum, hierarquia, importância ou sequência do

ciclo de tomada de decisões, mas, antes, reflete todo o conjunto de práticas disponíveis para as organizações construírem suas estratégias.

5.3.1 Ciclos de gestão dos capitais

Na década de 1960, o teórico da administração Henri Fayol afirmava que administração seria uma das operações, também denominadas funções essenciais, de uma empresa. Para ele, “poucas palavras [bastariam] para delimitar as respectivas atribuições” das demais operações, ao passo que “o grupo administrativo requer explicação mais ampla” (FAYOL, 1968, p. 18-21).

Para descrever tais atribuições, ele organizou um conjunto de práticas necessárias nas organizações cientificamente administradas.

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, em que:

Prever: perscrutar o futuro e traçar o programa de ação;

Organizar: constituir o duplo organismo, material e social da empresa;

Comandar: dirigir o pessoal;

Coordenar: ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços; e

Controlar: velar para que tudo corra de acordo com as regras e as ordens.

Se administrar cientificamente, naquela época, já poderia ser considerado uma atividade complexa, imagine agora, quando a competitividade das organizações está sendo testada diariamente em macroambientes que quase podem ser chamados de esmagadores, seja qual for o setor, tamanho ou a localização das organizações.

Se a conspiração externa é naturalmente desenhada para testar a capacidade de sobrevivência das organizações, deve ser exigida internamente uma articulação bastante intensa na gestão dos seus capitais a fim de equilibrar tais pressões e estender, tanto quanto possível, a importância da organização na sociedade e, dessa forma, justificar a continuidade de sua existência.

Uma gestão competitiva deve considerar a excelência de gestão nos capitais organizacionais. Todos, igualmente importantes, equilibrados e suportados pelos pilares da inteligência empresarial: inovação, conhecimento e empreendedorismo.

O modelo de Excelência Competitiva parte da premissa de que é preciso reorganizar os ativos tangíveis e intangíveis da organização em cinco capitais gerenciáveis –

Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias – e assumir que a qualidade e competitividade das organizações são consequência da aplicação dos conceitos fundamentais da excelência em gestão em cada um deles:

Processos – O funcionamento de uma organização baseia-se em um conjunto de atividades transformadoras inter-relacionadas. Para agregar valor ao negócio, é fundamental mapear e padronizar as atividades em processos e conhecer as necessidades e expectativas das partes interessadas. A satisfação destas últimas é alcançada pela transformação de suas necessidades e expectativas em requisitos para produtos e serviços e seus desdobramentos para cada processo na cadeia de valor (FNQ, 2008).

Pessoas – O sucesso das organizações depende cada vez mais das oportunidades de aprendizado dos indivíduos; de um ambiente favorável ao desenvolvimento de suas potencialidades; de assegurar seu bem-estar e sua satisfação; e das práticas para reter e atrair talentos. Valorizar as pessoas pressupõe o estabelecimento de relações com elas, criar condições para que se realizem profissional e humanamente, aumentando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender (FNQ, 2008).

Tecnologia – O ambiente competitivo do século XXI indica que novos níveis de eficiência e melhorias em custo, qualidade, atendimento, etc. continuarão sendo imperativos. A tecnologia ajuda a derrubar barreiras, internas e externas, capacita e habilita a organização para competir eficazmente nos seus mercados de atuação, atuais ou potenciais e deve considerar mecanismos que incentivem a geração de ideias, tanto de forma espontânea como induzida, com relação a temas de interesse estratégico. Conforme evoluem produtos e serviços, também evoluem as regras da competição, assim a inovação não se reduz à criação de produtos, serviços, processos que rompem com a maneira convencional de fazer as coisas, mas considera também mudanças que podem ter impactos abrangentes e duradouros na organização (FNQ, 2008).

Mercado – A organização que tem no cliente o seu foco, além de conhecer suas necessidades atuais e antecipar-se às expectativas, assim como às dos clientes e mercados potenciais, busca estabelecer relações duradouras e de qualidade. E se tais necessidades estão claras para toda a organização, é possível desenvolver e oferecer produtos ou serviços diferenciados que irão satisfazer os clientes dos mercados atuais ou, mesmo, atingir novos segmentos (FNQ, 2008).

Parcerias – As organizações, vistas aqui como sistemas vivos, precisam aprender a valorizar suas redes formais com clientes, parceiros e fornecedores. Devem também criar um ambiente propício para que as redes possam emergir entre seus integrantes e estes com o ambiente externo. “Tais relacionamentos são fundamentais para o cumprimento de tarefas, a disseminação de informações, o compartilhamento de conteúdos e dos contextos necessários às decisões” (FNQ, 2008, p. 13).

A gestão de cada capital organizacional implica aglutinar um conjunto de ações, atribuições e esforços da organização, que precisa estar alinhado com a gestão dos demais capitais, de tal modo que esses direcionadores produzam os resultados esperados – as recompensas.

Administrar cientificamente no século XXI requer um grau muito maior de maturidade que só pode ser descrito por meio de um conjunto significativamente maior de objetivos direcionadores do que os utilizados pelos pioneiros dessa ciência. Para alcançar cada um desses objetivos, é necessário organizar um conjunto de práticas que devem existir nas organizações para gerar as recompensas SOI.

5.3.2 Objetivos estruturantes direcionadores

Uma característica relevante do modelo de Excelência Competitiva é descolar-se da estrutura de pensamento linear na qual se fundamentou a administração científica a partir do sucesso da produção em massa. De modo geral, nesta última, as atividades de gestão passam a ser descritas de modo sequencial e contínuo: em fases; em cadeia; do produtor ao consumidor final; em sistemas de fluxos; em etapas sucessivas; e assim por diante, sempre em frente!

Até o princípio dos anos 1970, as cadeiras de vendas e *marketing* estavam ausentes de muitos programas das escolas de administração no Brasil, revelando que o foco estava em organizar os sistemas internos e deixar para terceiros a tarefa de “levar” o produto ao mercado. Os currículos acadêmicos foram modificados, mas ainda persiste, na prática, a ideia de que a gestão se encerra na porta da fábrica, como demonstrado pelo uso das expressões “CIF” e “pós-venda”, que encerram em si um conceito de transferência de responsabilidade.

No entanto, para alcançar a excelência, é necessário incorporar as experiências adquiridas externamente ao longo dos relacionamentos, a chamada curva do

aprendizado, que só é possível pela existência de sistemas de informação e mecanismos para retroalimentação dos processos internos.

Desse modo, a disciplina pregada pelo modelo de Excelência Competitiva é a de pensar e agir em ciclos de gestão, como ilustra a Figura 38, que, para serem virtuosos, devem ser desenhados de modo que haja uma constante revisão dos processos, com a incorporação do aprendizado em sua retomada permanente.

Se, em gestão, iniciar é difícil, manter passa a ser o compromisso seguinte; crescer torna-se o caminho natural; e renovar é a solução para retomar melhor o ciclo.



Figura 38. Ciclo de estruturação do projeto empresarial

Fonte: Elaborada pelo autor.

Geração compreende as práticas iniciais ou de partida: suprir em produção, recrutar em pessoal, etc. Manutenção engloba formatar em tecnologia, conquistar em mercado e gerir em parcerias. Expansão é caracteristicamente a integração em tecnologia e a valorização em parcerias. E, finalmente, a renovação exemplifica-se nas ações de descartar em mercado e atualizar em processos.

Para a construção de um projeto empresarial, é preciso eleger, em um escopo de objetivos estruturantes (exemplificados na Tabela 4), aqueles que circunstancialmente irão compor o conjunto de vantagens competitivas pretendidas pela organização. Para se alcançar a excelência na gestão dos capitais organizacionais, é preciso agir de forma equilibrada, respeitando seus ciclos de gestão.

Tabela 4. Os ciclos de gestão e os objetivos estruturantes direcionadores

Fases do ciclo	Capital	Ação	Objetivos estruturantes
Geração	Processos	Suprir	Identificar recursos e gerar condições de produção.
	Pessoas	Recrutar	Identificar talentos adequados e ser competitivo na oferta de trabalho.
	Tecnologia	Aprender	Pesquisar e entender os fundamentos e as origens das soluções.
	Mercado	Conhecer	Entender as necessidades dos clientes e as opções concorrentes.
	Parcerias	Reconhecer	Assumir suas forças e admitir que parceiros possam agregar valor ao negócio.
Manutenção	Processos	Produzir	Dar forma às ideias e engenheirar soluções.
		Disponibilizar	Tornar acessível de modo eficiente as ofertas.
	Pessoas	Preparar	Dar forma aos recursos e capacitá-los ao desempenho das atividades.
		Compensar	Recompensar de modo justo os esforços individuais e coletivos.
	Tecnologia	Resolver	Equacionar as informações e dar sentido lógico aos arranjos.
		Formatar	Dar forma às soluções e organizá-las de forma a constituir ofertas.
	Mercado	Comunicar	Interagir com os clientes e todos os agentes da cadeia de valor.
		Conquistar	Conquistar a preferência do mercado e construir reputação positiva.
	Parcerias	Associar	Agrupar-se em movimentos com identidades afins e propósitos convergentes.
		Gerir	Administrar o relacionamento e zelar pela preservação dos acordos.
Expansão	Processos	Organizar	Unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços.
		Controlar	Zelar para que tudo corra de acordo com as regras.
	Pessoas	Motivar	Manter elevado o moral e o interesse comum das pessoas.
		Retêr	Assegurar que as pessoas permaneçam interessadas em participar.
	Tecnologia	Operar	Dar andamento e ritmo às soluções.
		Integrar	Combinar, compatibilizar e ajustar recursos e competências.
	Mercado	Diferenciar	Perseguir e manter características únicas de oferta e relacionamento.
		Satisfazer	Atender ou superar as expectativas, as experiências e as avaliações.
	Parcerias	Corresponder	Oferecer reciprocidade e atender às expectativas dos parceiros.
		Valorizar	Reconhecer as contribuições dos agentes e explorar as sinergias únicas.

Fases do ciclo	Capital	Ação	Objetivos estruturantes
Renovação	Processos	Atualizar	Gerar condições para a renovação dos processos.
	Pessoas	Remover	Renovar dignamente os recursos humanos.
	Tecnologia	Reciclar	Renovar soluções, aproveitar recursos e reduzir perdas e danos.
	Mercado	Satisfazer	Atender ou superar as expectativas, as experiências e as avaliações.
	Parcerias	Renovar	Atualizar as oportunidades, os parceiros e renovar os compromissos.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A distribuição dos objetivos direcionadores estruturantes de um plano de negócio, devidamente selecionados nas perspectivas dos capitais monta o Mapa Estratégico de Competitividade, como se pode observar na Tabela 4A.

A estruturação do diagrama nesse formato ajuda a seleção dos objetivos que, conjuntamente, irão compor as estratégias das empresas e a visualização do equilíbrio entre os capitais.

Tabela 4A. Mapa Estratégico de Competitividade – visão genérica



Fonte: Elaborada pelo autor.

O Mapa Estratégico de Competitividade é uma ferramenta de planejamento com inúmeras utilidades, e deve ser utilizado para:

- descrever a estratégia geral e as estratégias das áreas;
- alinhar os objetivos interna e externamente;
- delinear painéis de controle nas cinco dimensões de capital;
- desdobrar os indicadores e metas;
- atribuir responsabilidades gerenciais; e
- promover o alinhamento estratégico com as avaliações individuais de desempenho.

Mas, acima de tudo, ele deve ser um instrumento para identificar como cada uma das vantagens competitivas de uma empresa pode ser traduzida por meio da melhor execução dos objetivos estruturantes.

Desse modo, pode-se considerar que as oportunidades de diferenciação que a exploração de um Mapa Estratégico de Competitividade oferece são ilimitadas para aqueles que se debruçarem sobre ele pensando não apenas no que fazer, mas também em como fazer melhor.

E as empresas que buscam ser melhores acabam se tornando maiores. Na medida em que é evidente embora não demonstrável, essa proposição pode ser considerada um axioma da Excelência Competitiva.

Os objetivos estratégicos estruturantes apresentados na Tabela 4, e pictoricamente representados na Tabela 4A, estão desdobrados nas Tabelas 5 a 9 a seguir, em uma lista não extensiva de objetivos que ainda podem ser multiplicados conforme a criatividade de cada empresa, a exploração das oportunidades particulares de cada setor, o porte dos recursos disponíveis e a complexidade do ambiente competitivo.

Tabela 5. Objetivos estruturantes – Processos

Identificar recursos e gerar condições de produção; identificar fontes de recursos e fornecedores; gerar oportunidades de aquisição; garantir os fluxos de suprimento; antecipar-se à escassez; reconhecer fornecedores potenciais; organizar logística de extração, transporte, legalização, armazenagem, suprimento, instalação, etc.; assegurar a qualidade e a entrega dos insumos. (Suprir)
Tornar acessível, de modo eficiente, as ofertas; dar forma às ideias e engenheirar soluções; planejar e controlar o emprego dos recursos de produção de bens e serviços; conciliar os requisitos dos projetos com a capacidade da produção para garantir as especificações da oferta; manter e restaurar os equipamentos, as instalações e os bens de capital; garantir o desempenho em qualidade (TQM), velocidade, confiabilidade, flexibilidade, custo; trabalhar alternativas limpas e o consumo consciente dos recursos renováveis. (Produzir)
Assegurar o fluxo equilibrado de bens e serviços produzidos até ao cliente; logística de pedidos e entregas; trabalhar estoques de segurança; garantir aos clientes a disponibilidade, em tempo e quantidades acertadas;

prover condições de conveniência para uso ou consumo das ofertas; certificar-se da exposição adequada das ofertas e das condições das entregas e internalização das soluções. (Disponibilizar)
Unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços; desenhar os processos e procedimentos organizacionais; promover a integração dos sistemas operacionais (ERP); desenvolver os sistemas, métodos, formulários, requisitos, telas e interfaces para interação das células organizacionais; formalizar a estrutura organizacional e suas mudanças; racionalizar e normatizar o uso do espaço físico e <i>layouts</i> . (Organizar)
Zelar para que tudo corra de acordo com as regras; garantir a exatidão das demonstrações contábeis, perícia de documentos e registros, inspeções e informações quanto aos eventos que alteram o patrimônio e sua representação; auditoria operacional e de recursos humanos; revisão metodológica dos sistemas e controles internos; avaliação dos riscos de todas as naturezas; avaliação do uso eficaz dos recursos da organização; segurança da informação; auditoria ambiental. (Controlar)
Gerar condições para a renovação dos processos; revisar os desenhos organizacionais, rodar o PDCA; atualizar os tratamentos das entradas dos ambientes e das tarefas; validar as funções para obter as saídas e resultados; incorporar novos métodos, sistemas e tecnologias de gestão; rever os critérios para definir a eficácia organizacional, avaliar o comportamento das variáveis técnicas, individuais, sociais e organizacionais. (Revisar)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 6. Objetivos estruturantes – Pessoas

Identificar talentos adequados e ser competitivo na oferta de trabalho; definir os perfis profissionais; gerar oportunidades de aquisição de pessoas; identificar fornecedores de talentos; ser eficiente no recrutamento; observar diferenças demográficas, prever demandas; demonstrar intencionalidade de inclusão social. (Recrutar)
Dar forma aos recursos e capacitá-los ao desempenho das atividades; estabelecer a prontidão do quadro; reunir as vivências exigidas; trabalhar o aprendizado; desenvolver as pessoas; organizar a educação; estimular o conhecimento compartilhado; gerar curvas de aprendizado. (Preparar)
Recompensar de modo justo os esforços individuais e coletivos; desenhar os modelos de compensação; equilibrar as escalas de remuneração, os programas de benefícios, os incentivos de curto, médio e longo prazo, os programas de ganhos patrimoniais; trabalhar a equidade entre os pares; e recompensar adequadamente a geração de valor. (Compensar)
Manter elevado o moral e o interesse comum das pessoas; trabalhar o alto desempenho; identificar e promover a liderança; aumentar o engajamento; melhorar a produtividade; criar um clima de sucesso; e desenvolver a autoestima das pessoas. (Motivar)
Assegurar que as pessoas permaneçam interessadas em participar; promover a lealdade das pessoas; permitir carreiras e permanência de longo prazo; criar sentimento de pertencimento e orgulho; ser competitivo nas condições gerais do trabalho e contribuir para o clima organizacional; cuidar da segurança e higiene no trabalho; reduzir abstinências e a rotatividade funcional. (Reter)
Renovar dignamente os recursos humanos; manejar as partidas; entender as justificativas; promover o <i>feedback</i> bilateral; reduzir custos dos desligamentos; recompensar adequadamente pelos serviços recebidos; minimizar litígios e honrar as aposentadorias. (Remover)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 7. Objetivos estruturantes – Tecnologia

Pesquisar e entender os fundamentos e as origens das soluções; obter sinalizações da comunidade científica; trabalhar em pesquisa de ponta e ciência aplicada; desenvolver teorias e validá-las empiricamente; formar curvas de aprendizado; gerar bases de conhecimento; identificar correlações com os ambientes externos; sequenciar o conhecimento desde o aprendizado até as aplicações e soluções. (Aprender)
Equacionar as informações e dar sentido lógico aos arranjos; identificar soluções aplicáveis ao negócio; resolver problemas, equações e demonstrar relações causa-efeito; proteger o capital intelectual com patentes e

segredos; desenvolver e operar simuladores; gerir o conhecimento e suas aplicações; obter sinalizações a partir do ambiente externo sobre oportunidades de inovação. (Resolver)
Dar forma às soluções e organizá-las de forma a constituir ofertas; detecção de oportunidades estratégicas para aplicação de tecnologia; enfeixar soluções; dar forma às soluções e serviços; testar as soluções; pesquisar as reações do mercado; dar aplicabilidade; desenvolver a usabilidade; P&D em produtos e processos, consolidação dos sistemas de Ciência & Tecnologia & Inovação (C&T&I). (Formatar)
Dar andamento e ritmo às soluções; gerenciar as soluções e suas aplicações; implantar processos; entregar e internalizar soluções; preparação do ambiente para implementação operacional; multiplicar o conhecimento e suas aplicações; fomentar tecnologias para apoiar os processos e a estratégia organizacional; qualificar e alocar recursos. (Operar)
Combinar, compatibilizar e ajustar recursos e competências; trabalhar as sinergias entre recursos; implementar inovações e mudanças; inserir a variável tecnológica no planejamento; gerir projetos tecnológicos; compatibilizar técnicas e tecnologias em programas, sistemas, soluções; ajustar-se aos marcos regulatórios e acordos operacionais. (Integrar)
Renovar soluções, aproveitar recursos e reduzir perdas e danos; atualizar as soluções; repotencializar o conhecimento; incorporar inovações; renovar os recursos; reciclar insumos e despejos; desenvolver tecnologias limpas; reduzir ou reparar danos ambientais. (Reciclar)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 8. Objetivos estruturantes – Mercado

Entender as necessidades dos clientes e as opções concorrentes; entender o mercado, o perfil e o comportamento dos consumidores, as possibilidades de segmentação, os usos dos produtos e serviços; conhecer as motivações dos clientes, dos consumidores e dos agentes de mercado; identificar as mudanças; conhecer as ofertas concorrentes e substitutas; sistematizar todas as informações do mercado. (Conhecer)
Interagir com os clientes e todos os agentes da cadeia de valor; interagir com os clientes e consumidores; construir conceito e reputação das marcas, produtos e serviços; promover o relacionamento com o mercado e os canais de distribuição; sinergizar as oportunidades de mídia, PDV e quaisquer outros pontos de contato; equalizar os discursos e as promessas. (Comunicar)
Conquistar a preferência do mercado e construir reputação positiva; criar experiências positivas para os clientes; conquistar a excelência nos sistemas de atendimento aos consumidores (SAC); customizar ao limite as ofertas de produtos e serviços; agir proativa e prontamente às demandas dos canais, dos clientes e consumidores finais; atualizar as ofertas e premiar a fidelidade. (Conquistar)
Perseguir e manter características únicas de oferta e relacionamento; identificar os atributos percebidos como vantagens competitivas e sua percepção de valor; comunicar as vantagens competitivas em cada segmento-alvo; agir seletivamente com ações que priorizem os anseios de cada grupo; inovar em soluções e aplicações; perseguir e manter a unicidade da ofertas; descomoditizar em todos os sentidos possíveis. (Diferenciar)
Atender ou superar as expectativas, as experiências e as avaliações; reconhecer as escalas de valor do mercado: clientes, consumidores, canais de venda e distribuição e dos grupos de influência; atender à demanda em termos de especificações, necessidades, experiências, expectativas, momentos e demais critérios de avaliação de qualidade; cumprir os compromissos com o mercado. (Satisfazer)
Eliminar, de forma consciente, agentes e produtos que destruam valor; assumir responsabilidades de distribuição reversa e programas de reciclagem e de redução dos impactos ambientais; eliminar produtos e soluções obsoletas; identificar e descartar clientes, fornecedores e canais desalinhados com a estratégia organizacional; eliminar agentes e produtos que destruam valor nas organizações. (Retirar)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 9. Objetivos estruturantes – Parcerias

Assumir suas forças e admitir que parceiros possam agregar valor ao negócio; reconhecer os limites das próprias competências; identificar terceiros com soluções complementares, ou competências proprietárias de interesse, ou com <i>expertise</i> superior em áreas específicas; admitir a agregação de valor gerada pela parceria; estabelecer paridade de forças e identificar a contribuição dos parceiros na cadeia de valor. (Reconhecer)
Agrupar-se em movimentos com identidades afins e propósitos convergentes; estabelecer acordos formais ou informais; fomentar parcerias na gestão de todos os capitais: processos, pessoas, tecnologia e mercado; contribuir para as definições de marcos regulatórios e acordos operacionais; participar de movimentos e agrupamento sociais, técnicos, científicos, etc.; aderir a protocolos e acordos de interesse; incorporar redes físicas ou virtuais. (Associar)
Administrar o relacionamento e zelar pela preservação dos acordos; gerir contratos com terceiros; estabelecer direitos e obrigações; prover mecanismos de captação, tratamento e avaliação de competências e ofertas entre os agentes externos e a empresa; aprimorar o relacionamento entre as partes; rever e focar nos objetivos contratados; gerir portais, comunidades e outros modelos de compartilhamento. (Gerir)
Oferecer reciprocidade e atender às expectativas dos parceiros; zelar pelo cumprimento das obrigações recíprocas; contribuir na aplicação de licenças de uso de serviços e outros intangíveis; interagir nos acordos de distribuição, <i>marketing</i> , promoção; dar suporte aos programas conjuntos de produção; compartilhar conhecimento e experiências; transferir ou ceder temporariamente os ativos materiais ou imateriais da organização. (Corresponder)
Reconhecer as contribuições dos agentes e explorar as sinergias únicas; destacar a contribuição dos parceiros na construção de valor da rede; reforçar as posições estratégicas com o uso de recursos complementares; reduzir as vulnerabilidades isoladas pela união dos esforços; buscar vantagens competitivas únicas (unicidade da rede); ajustar a heterogeneidade de recursos e unificar as soluções para os mercados. (Valorizar)
Atualizar as oportunidades, os parceiros e renovar os compromissos; atualizar os acordos; revisar os critérios de constituição das parcerias; substituir seletivamente os parceiros desalinhados; avaliar as oportunidades de crescimento das redes; aumentar a abrangência dos acordos em todas as demografias cabíveis; atrair novas competências e recursos; ajustar os modelos de governança das redes; incorporar os interesses dos parceiros. (Renovar)

Fonte: Elaborada pelo autor.

5.4 Recompensas para a sociedade, a organização e os indivíduos

Invariavelmente as decisões mais importantes dos projetos empresariais e/ou organizacionais são aquelas que envolvem o conjunto de expectativas de recompensas para os *stakeholders*.

O derradeiro objetivo das organizações é assegurar a sua perenidade, ou seja, a recompensa final pelos seus esforços na aplicação de recursos é a garantia do seu espaço vital na sociedade e a continuação indefinida do cumprimento da sua missão. As decisões que criam valor para a empresa – garantindo no longo prazo a sua preservação e, no curto prazo, a remuneração ótima dos fatores de produção – são aquelas que atendem às expectativas particulares, e equilibradas, das partes interessadas no negócio.

Nesse sentido, um projeto empresarial organizado pela ótica da gestão competitiva precisa ter como ponto de partida de seu planejamento uma visão clara do ponto de chegada, na visão temporal e na qualidade das recompensas.

Para a construção de um projeto empresarial, é preciso, portanto, decidir quantitativa e qualitativamente quais são os objetivos de recompensas e estruturá-lo em função dessas decisões. Mas, para conseguir a Excelência Competitiva, é preciso agir de forma equilibrada na combinação ideal (definida em cada circunstância) dos objetivos empresariais e considerar que a otimização de muitas variáveis simultaneamente é extremamente difícil.

Entre os objetivos principais de uma organização estão aqueles que atendem primariamente à sua visão, missão e valores. No entanto, um projeto empresarial depende da execução de estratégias que deem suporte aos objetivos definidos temporalmente e que, ainda que alinhados a longo prazo, sejam quantificados na perspectiva em que se esteja trabalhando, podendo ser um ano fiscal, uma orçamento de recursos, ou até mesmo um projeto específico. Nesse sentido, é preciso definir, além dos resultados financeiros, de volume ou de participação de mercado, quais os resultados sociais das organizações e as retribuições para a força de trabalho.

Não é possível estabelecer os critérios a serem utilizados para determinar uma combinação ótima das recompensas, nem como evitar completamente que ocorram conflitos, por exemplo, entre adotar estratégias de prover soluções para as necessidades do consumidor a baixo custo ou de buscar margens adequadas para satisfazer os acionistas.

Como, por definição, os concorrentes não se acomodam com a sua participação de mercado, o crescimento das organizações depende da natureza dos negócios e dos intangíveis que geram efeitos residuais das atividades organizacionais realizadas no passado sobre os negócios futuros.

O equilíbrio sustentável ocorre quando o projeto empresarial de recompensas de curto prazo é obtido sem o sacrifício de recompensas futuras ou, em termos financeiros, quando os resultados do exercício não esgotam os recursos de longo prazo, ainda que não consigam registrar o efeito residual dos investimentos intangíveis.

A dificuldade de avaliar os impactos dos investimentos em intangíveis advém do fato de que estes não apenas influenciam as condições de sobrevivência das organizações que

competem, mas também geram uma série de externalidades sobre os ambientes em que tais organizações se inserem.

Além disso, os efeitos desses investimentos são não só variados, como têm várias dimensões. Por um lado, podem tornar-se tangíveis pela melhoria da qualidade de gestão ou da quantidade de esforço aplicado aos capitais organizacionais, gerando recompensas SOI. Por outro, podem-se diferenciar os investimentos em intangíveis de acordo com a dimensão de Recompensas que seria principalmente beneficiada.

Investimentos em sustentabilidade são os dispêndios associados a objetivos organizacionais que alteram o perfil de sustentabilidade (por exemplo: gastos relacionados com o meio ambiente; contribuições sociais; manutenção e seguros; gastos na construção da reputação – qualidade, P&D, *marketing*; e gastos com a melhoria dos recursos humanos) e que impactam as recompensas SOI.

Identificar ativos intangíveis ou classificar os investimentos intangíveis esbarra ainda na classificação contábil, que estabelece que os investimentos devem gerar depreciação e amortização, ou devem ser reclassificados como despesas ou custos e, portanto, não ativáveis.

Sob o ponto de vista conceitual, o modelo de Excelência Competitiva considera que a construção de valores intangíveis pode advir de esforços tangíveis ou intangíveis que, por sua vez, podem gerar recompensas tangíveis ou intangíveis, a curto e longo prazos.

5.4.1 Recompensas para a sociedade

Considerando os *stakeholders* primariamente interessados na Sociedade, é necessário reconhecer que as organizações que visam durar não apenas reagem às demandas sociais. Elas tomam iniciativas que se antecipam aos possíveis conflitos de convivência social e do meio ambiente, como verdadeiras integrantes das comunidades do entorno, de modo que o impacto positivo de suas práticas seja maior do que o impacto negativo. Tudo isso acontecendo na esteira de um processo em que a sociedade está aprendendo a cobrar das empresas a justa recompensa pela sua contribuição ao sucesso das organizações.

Em uma sociedade organizada, as empresas nascem “devendo” aos acionistas, à força de trabalho e à sociedade. Visto que os passivos sociais e ambientais são inerentes, em maior ou menor grau, à constituição da empresa, a exploração dos seus ativos sociais e

ambientais – tangíveis e intangíveis – precisa gerar recompensas que sejam suficientes para sustentar a utilização dos recursos aportados.

A intervenção das organizações nas comunidades do entorno gera o chamado “efeito pedra no lago”. Ocorrendo a interação primária com a comunidade, são produzidas ondas concêntricas que, depois de algum tempo, terminam chegando às margens do lago, ou seja, à sociedade como um todo. Assim, quem representa, na prática, a figura abstrata da sociedade como *stakeholder* primário são a comunidade local e os governos locais.

Outros *stakeholders* que tangenciam a sociedade nacional são a mídia e a opinião pública; os órgãos de governo ligados ao meio ambiente e ao desenvolvimento econômico; os organismos internacionais e ativistas ambientais. Portanto, as recompensas para a sociedade devem contemplar equilibradamente essa série de argumentos.

Obedecer à lei significa respeito aos valores sociais; lidar responsabilmente com a natureza, contemplar o desenvolvimento humano das famílias vizinhas e investir, compulsória ou espontaneamente, na infraestrutura social são exemplos de objetivos estratégicos que devem ser explicitados nos planos das organizações que buscam competitividade e sustentabilidade.

Na medida em que as recompensas SOI devem ser univalentes em relação aos recursos aportados, os projetos empresariais devem ser estruturados a partir de quatro conjuntos de objetivos de recompensas que contemplam diferentes expectativas da Sociedade:

- os Valores prevaletentes da Sociedade em que a organização está contextualizada;
- a Natureza, na forma de recursos naturais e da sua interação com a organização;
- as Pessoas, organizadas como agentes sociais que fornecem recursos para a organização;
- os Ativos infraestruturais dos governos e da sociedade civil, que servem à organização.

5.4.2 Recompensas para a organização

Os acionistas, os diretores, os gestores operacionais, os parceiros e agentes da cadeia de valor, os clientes, fornecedores, cada um a seu modo, têm expectativas a serem satisfeitas e, para tanto, existem várias formas de agregação de valor.

Enquanto os gestores pragmáticos buscam a maximização de valor para o acionista privilegiando os capitalistas do negócio e um dos principais participantes do risco, é cada vez mais prevalente a preocupação com a maximização de valor para todas as partes interessadas da empresa. Essa diferenciação conceitual serve para promover a reflexão sobre a possibilidade de equacionar os conflitos de interesse e o equilíbrio das recompensas e a resposta para a questão de se é possível criar situações de ganha-ganha em que todos os agentes se sintam recompensados.

Se, por um lado, os gestores podem estar em busca de resultados de curto prazo, por outro, eles serão cobrados necessariamente para gerar o maior valor possível, e pelo maior prazo possível, de recompensas para o negócio. Isso só pode ser feito se os interesses de todas as partes interessadas na empresa – acionistas, gestores, empregados, fornecedores, clientes, etc. – convergirem.

A perspectiva financeira é uma das mais relevantes, seja qual for o modelo de planejamento adotado, pois a monetarização é a medida mais comum para estabelecimento da relação custo-benefício entre as partes de um negócio.

Exemplificando, os esforços para redução de custos fazem parte da gestão do capital de Processos; a produtividade da força de trabalho é refletida na gestão de Pessoas; os investimentos em tecnologia são desse capital; o preço e sua percepção de valor são de responsabilidade do mercado; e as margens previstas para os distribuidores pertencem à gestão de parcerias.

Como considerar a enorme variedade de siglas – ROI, RONA, EVA, EBITDA – utilizadas para descrever o desempenho financeiro das organizações? Uma característica relevante do modelo de recompensas SOI é descolar-se da estrutura linear do pensamento financeiro, uma vez que nenhum indicador de resultado, com numerador e denominador, é gerenciável *per se*. Os objetivos monetizáveis das organizações só são obtidos por uma combinação de esforços de todos os gestores, ainda que sob o acompanhamento orçamentário de responsabilidade dos gestores financeiros.

O resultado operacional de curto prazo depende da excelência em gestão do fluxo de receitas (mercado e parcerias) mais a gestão da eficiência operacional e das despesas (processos, tecnologia e pessoas). A esse esforço acrescentam-se outros, a fim de obter resultados não operacionais e a gestão do fluxo financeiro e o financiamento dos ativos.

Considerar, por exemplo, o aumento da margem de contribuição um objetivo estratégico só é aceitável se forem estabelecidos objetivos parciais – de aumento de percepção de valor (preço) ou redução de custos (operação) ou a combinação de ambos.

Analogamente, não se pode atribuir exclusivamente ao gestor de mercado a responsabilidade de aumentar a participação nas vendas. Sem o adequado apoio da produção (Processos), do treinamento (Pessoas), das inovações em produtos (Tecnologia), e dos canais de venda (Parcerias), não é possível estabelecer metas para aumentar a fatia de clientes. Consequentemente, observa-se que os objetivos estratégicos de recompensas dependem de mais de um contribuinte e não pertencem a nenhum contrato individual de resultados.

O equilíbrio vertical das recompensas para a organização reside em combinar os interesses dos *stakeholders* e premiá-los de modo justo, o que não significa igual – mas equitativo –, em função dos riscos envolvidos e esforços empregados.

São quatro os argumentos de recompensas que a organização deve trabalhar em termos de sustentabilidade e competitividade:

- aumento do valor do negócio, que é o interesse primário do acionista, por meio de evidências de crescimento e sustentabilidade.
- geração de riqueza e rentabilidade dos ativos totais, que podem variar dependendo da qualidade dos gestores.
- efetivo cumprimento das metas operacionais como produto dos esforços dos operadores.
- reputação e o reconhecimento da importância da organização e de seu padrão de excelência por parte dos agentes internos e externos, clientes e fornecedores.

5.4.3 Recompensas para os indivíduos

A relação capital/trabalho é objeto de interesse da economia desde os tempos da Revolução Industrial, quando, pela primeira vez, a força de trabalho se organizou de forma coletiva. Desde então, a gestão de pessoas vem evoluindo. Sua importância e sua

efetiva contribuição para o sucesso podem ser notadas e mensuradas. As pessoas podem ser agregadoras de valor, desde que cada indivíduo na organização, seja qual for a sua posição, desenvolva suas atividades com efetividade e sinta-se responsável e participante na equipe na qual atua (PHILLIPS, 2005).

A seção Indivíduos do Mapa de Recompensas SOI oferece aos gestores uma oportunidade incomum em modelos tradicionais de planejamento, que é a de poder refletir sobre como os resultados da organização são compartilhados com a força de trabalho. Em geral, os planos contêm indicadores do que se espera das pessoas (estes aparecem na gestão do capital de Pessoas), em vez de focar no nível de recompensas que serão para os indivíduos.

A exemplo do que foi dito em relação a margens e à participação de mercado, não se pode atribuir exclusivamente ao gestor de pessoas a responsabilidade de melhorar o clima organizacional. A redução de acidentes (Processos), a cultura organizacional (Pessoas), o apoio em pesquisas e atualização tecnológica (Tecnologia), o orgulho pelos produtos (Mercado), a qualidade das redes sociais (Parcerias) são fatores que contribuem sensivelmente para atingir as metas de melhoria de clima. Trata-se, portanto, de um objetivo estratégico de recompensas.

A força de trabalho está constantemente em posição na qual as pessoas, em postos de liderança, são requisitadas a tomar decisões que afetam diretamente os seus próprios interesses e que trazem embutidos potenciais geradores de conflitos verticais.

Os recursos humanos sofrem, como todos os demais, desgastes e perdas. Por isso, é insustentável pagar altos salários e não investir em desenvolvimento, ou oferecer um excelente ambiente de trabalho e compensação de baixa remuneração. Sem um equilíbrio das recompensas para os indivíduos, as recompensas para as organizações não se sustentarão, seja no curto ou no longo prazo.

São quatro os argumentos de Remuneração Estratégica, ou seja, de recompensas passíveis de serem compartilhadas com os Indivíduos – colaboradores diretos das organizações ou prestadores de serviços individuais – e que as organizações devem considerar em termos de sustentabilidade e competitividade nos seus projetos empresariais:

- remuneração funcional – relacionada de modo quanti-qualitativo com os compromissos individuais, capacitação e dedicação para com a organização;

- participação em sucesso – que depende de uma combinação saudável de resultados positivos da organização e dos indivíduos;
- desenvolvimento pessoal – correspondente à postura das organizações e seu interesse no desenvolvimento pessoal, educacional e profissional das pessoas; e
- qualidade de vida – envolve a preocupação sincera com o ser humano no trabalho, segurança, saúde e seus impactos na vida pessoal e familiar.

O Mapa de Recompensas (Tabela 10) mostra um conjunto genérico de objetivos de recompensas para as partes interessadas da Sociedade, da Organização e dos Indivíduos. É recomendável estruturar o diagrama nesse formato para ajudar na seleção dos objetivos que, conjuntamente, irão compor as estratégias das empresas e a visualização do equilíbrio na distribuição das recompensas.

Um projeto empresarial é, na sua essência, uma coleção de discursos, promessas, expectativas e declarações de intenções da alta administração que deve explicitar aonde a empresa quer chegar, quais os caminhos para tal e, principalmente, quais são as recompensas que serão distribuídas conforme o sucesso dos empreendimentos.

Colocar no papel um plano de negócios é semelhante a escrever antecipadamente vários cheques para remunerar todos os esforços que serão utilizados para colocar fundos em uma conta-corrente, mas que só terá cobertura se a execução do plano corresponder ao esperado.

Como apresentado na discussão sobre sustentabilidade, os fatores de produção – terra, sociedade, capital e trabalho – devem ser remunerados de modo univalente, o que significa dizer que as “caixinhas” de recompensas vistas anteriormente não se compensam entre si, ou seja, a promessa de lucro feita ao acionista não pode ser conseguida com sacrifício dos impostos devidos, nem a força de trabalho se satisfaria com a falta de remuneração por conta dos custos extras para preservar a natureza.

Cada um dos objetivos de recompensas prometido pelas empresas depende da melhor execução de determinadas práticas que assegurem o alcance dos objetivos estruturantes direcionadores PPTMP vistas anteriormente e que, de um modo ou outro, atendem as 12 classes de recompensas definidas nos quadrantes apresentados. No entanto, as oportunidades de oferecê-las e as formas de fazê-las são ilimitadas, dependendo apenas do interesse da empresa em remunerar justa e adequadamente os esforços empregados.

A distribuição das recompensas esperadas de um plano de negócio na perspectiva sociedade, da própria organização e dos indivíduos que dela participam forma o Mapa de Recompensas. Com esse diagrama estruturado, é possível selecionar quais são os resultados de interesse dos *stakeholders* que estarão conjuntamente compondo as estratégias das empresas.

Tabela 10. Mapa de Recompensas – Visão genérica



Fonte: Elaborada pelo autor.

O Mapa de Recompensas Estratégico de Competitividade é uma ferramenta de planejamento com inúmeras utilidades e deve ser adotado para:

- descrever os objetivos de recompensas previstos para a sociedade, para a organização e para os indivíduos;
- alinhar os objetivos com todas as partes interessadas, interna e externamente;

- delinear painéis de controle nas dimensões SOI; e
- desdobrar os indicadores de resultados nas unidades organizacionais.

No entanto, considerando que os objetivos de recompensas se caracterizam por serem resultados da contribuição de vários agentes dispersos na organização, não é possível, por meio dele, atribuir responsabilidades gerenciais (*accountability*) e promover o alinhamento estratégico com as avaliações individuais de desempenho.

Alguns exemplos são: os resultados de margem não podem ser atribuídos ao gestor financeiro uma vez que dependem de eficiência em custos (processos) e percepção de valor (mercado); os indicadores de participação de mercado não são imputáveis ao gestor de *marketing*, pois podem depender da competitividade tecnológica e de canais de distribuição, entre outros; melhorar o clima organizacional pode ser atribuição do gestor de pessoas, mas não exclusivamente dele; e, por último nesta lista, o Earning before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) – indicador que reflete os resultados operacionais sem juros, impostos, depreciação e amortização – que é, evidentemente, uma consequência dos esforços operacionais de toda a organização.

Os objetivos de recompensas pictoricamente representados na Tabela 10 estão detalhados nas Tabelas 11 a 13, em seus respectivos quadrantes, com exemplos de *stakeholders* e de objetivos/indicadores.

Tabela 11. Objetivos de recompensas para a sociedade

S1 – Empresa-cidadã
A organização deve explicitar objetivos estratégicos relacionados com os valores da sociedade em que a organização está inserida, respeitando sua cultura, princípios morais e éticos vigentes, e a legalidade e a ordem constituída. É uma oportunidade para dar repercussão pública aos valores cultuados na organização e visibilidade aos princípios políticos de cidadania e reconhecidos pela sociedade.
<i>Stakeholder</i> primário: sociedade nacional. Outros <i>stakeholders</i> : governo, poderes Executivo, Legislativo e Judiciário; comunidade local; mídia e opinião pública; comunidade internacional; organismos internacionais.
Exemplos de objetivos/indicadores: defender a ética nos negócios; respeitar a cultura e os valores da sociedade; promover o orgulho nacional; empreender ações de cidadania, etc.
S2 – Sustentabilidade ambiental
Relacionadas com a preservação dos recursos e das reservas naturais, o meio ambiente, a recuperação das florestas e as questões de clima, o cuidado com os impactos ambientais, desde o consumo de papel ou o descarte de lixo doméstico comum até as mais intensas atividades extrativas ou exploratórias da natureza. Esforços, espontâneos ou obrigatórios, feitos pela organização para mitigar ou compensar quaisquer impactos ambientais relacionados com a operação (aquisição, transporte, produção, etc.) que melhorem os seus indicadores de ecoeficiência; e para a melhoria da qualidade ambiental, seja por meio de inovação tecnológica, ações proativas de reflorestamento ou reciclagem, patrocínios diretos ou indiretos de programas de educação ambiental e quaisquer outros que objetivem retornar a natureza a condições de voltar a servir.

<i>Stakeholder</i> primário: comunidade local. Outros <i>stakeholders</i> : sociedade nacional; mídia e opinião pública; organismos internacionais; ativistas ambientais; governos e órgãos ligados ao meio ambiente e ao desenvolvimento econômico.
Exemplos de objetivos/indicadores: contribuir para a preservação ambiental; buscar eficiência energética; desenvolver o consumo consciente de materiais, etc.
S3 – Melhoria do IDH
Contribuir com as ações da empresa para a melhoria do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), ⁷ incluindo ações pontuais ou de infraestrutura orientadas para a melhoria do desenvolvimento humano, nas sociedades em que a organização está inserida.
<i>Stakeholder</i> primário: comunidade local. Outros <i>stakeholders</i> : sociedade nacional; mídia e opinião pública; organismos internacionais; ativistas sociais; governo, órgãos ligados ao desenvolvimento econômico-social; educação e saneamento.
Exemplos de objetivos/indicadores: promover melhorias sociais nas comunidades do entorno; apoiar programas de educação e saúde; promover a erradicação do analfabetismo; apoiar os princípios da U.N. Global Compact, etc.
S4 – Infraestrutura social
Contribuir para o Estado como forma de impulsionar o progresso e aumentar a competitividade do sistema, exigindo o cumprimento das contrapartidas prometidas na arrecadação dos impostos e taxas. Retribuir à sociedade mediante a adoção de causas comunitárias e o patrocínio de projetos e programas de segurança social e outros ligados à cultura, ao esporte, à ciência e outros.
<i>Stakeholder</i> primário: sociedade nacional e comunidade local. Outros <i>stakeholders</i> : mídia e opinião pública; ativistas sociais; governo, órgãos arrecadadores e demais ligados ao desenvolvimento econômico-social, o meio cultural e de lazer, etc.
Exemplos de objetivos/indicadores: prover melhoria da infraestrutura social; contribuir para o desenvolvimento econômico do País; gerar valor econômico agregado, etc.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 12. Objetivos de recompensas para a organização

O1 – Valor da empresa
Objetivos estratégicos que estejam relacionados diretamente com os interesses dos acionistas, tais como o crescimento do valor patrimonial, valuation ⁸ e a recuperação dos investimentos na perspectiva econômico-financeira. Reinvestimentos e distribuição de lucros são considerações adicionais para maximizar o valor da empresa.
<i>Stakeholder</i> primário: acionistas. Outros <i>stakeholders</i> : investidores; comunidade financeira; força de trabalho. Exemplos de objetivos/indicadores: criar valor para a organização; garantir retorno para os acionistas; assegurar distribuição de dividendos, etc.
O2 – Resultados econômico-financeiros
A alta direção e os conselheiros das organizações são avaliados, de um modo geral, por questões relacionadas à rentabilidade dos ativos da organização, na medida em que são responsáveis pelo conjunto de ativos tangíveis e intangíveis e pela produção dos melhores resultados para o acionista com os recursos disponibilizados. Um plano de negócios é principalmente avaliado pelas recompensas prometidas pelos gestores quando da apuração dos retornos dos ativos organizacionais (RONA, por exemplo) e a avaliação de eficiência na condução dos negócios, geração de riqueza e retornos sobre os investimentos dos acionistas.

⁷ O índice foi desenvolvido em 1990 pelo economista paquistanês Mahbub ul Haq e vem sendo usado desde 1993 pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) no seu relatório anual. É uma medida comparativa de qualidade de vida que considera, entre outros fatores, as medidas de educação, saúde e saneamento que contribuem para a esperança média de vida da população.

⁸ Quanto vale a organização sob a perspectiva do acionista? No curto prazo, vale tanto quanto ele conseguiria obter caso se decidisse a vender o negócio e, no longo prazo, tanto quanto for a expectativa de lucros.

<i>Stakeholder</i> primário: diretores e conselheiros. Outros <i>stakeholders</i> : acionistas; investidores; força de trabalho; comunidade financeira.
Exemplos de objetivos/indicadores: melhorar o desempenho econômico; otimizar a rentabilidade dos ativos; garantir retorno sobre investimentos (ROI), etc.
O3 – Resultados operacionais
Relacionadas com o cumprimento de metas operacionais ⁹ bem como sobre os resultados que reflitam a eficiência do processo de gestão operacional e a excelência na utilização dos recursos, dentro das autonomias específicas.
<i>Stakeholder</i> primário: gestores setoriais e operacionais. Outros <i>stakeholders</i> : diretores e conselheiros; acionistas; investidores; comunidade financeira; força de trabalho.
Exemplos de objetivos/indicadores e/ou indicadores: garantir retorno operacional (EBITDA); participação de mercado; garantir retorno de P&D; aumentar a cobertura geográfica; penetração em clientes, etc.
O4 – Reputação
Comprometimento com a sustentabilidade por meio do aprimoramento da organização em termos institucionais: do reforço da sua legitimidade, seu prestígio, sua reputação, sua qualidade, sua inovação, seu conhecimento, e pela avaliação qualitativa pelos clientes, fornecedores e pela sociedade quanto aos ativos intangíveis da organização. O sucesso de uma organização que visa durar também tem que ser compartilhado com todos os agentes da rede de valores que, quando satisfeitos, oferecem uma imensa contribuição para a perenidade das organizações a eles associadas.
<i>Stakeholder</i> primário: clientes e fornecedores, sociedade. Outros <i>stakeholders</i> : diretores e conselheiros; acionistas; investidores; gestores operacionais; força de trabalho; mídia e opinião pública; governo, através de órgãos ligados ao desenvolvimento econômico e concorrencial. Exemplos de objetivos/indicadores: ser referência na categoria; obter reconhecimento no cumprimento da missão; reputação na sociedade; promover a transparência perante os consumidores; imagem institucional; qualidade percebida, etc.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 13. Objetivos de recompensas para os indivíduos

I1 – Remuneração e ganhos patrimoniais
Remunerações e benefícios pagos a todos os colaboradores e terceiros que constituem a força de trabalho empregada. Valores patrimoniais distribuídos como forma de remuneração (<i>stock options</i>).
<i>Stakeholder</i> primário: força de trabalho. Outros <i>stakeholders</i> : sindicatos e associações; diretores e gestores; governo – órgãos ligados ao trabalho e renda; famílias associadas à força de trabalho.
Exemplos de objetivos/indicadores: remuneração justa da força de trabalho; valor adicionado aos empregados, folha de pagamento, promover oportunidades de trabalho, etc.
I2 – Participação em sucesso
Valores distribuídos, como participação de lucros, gratificações baseadas em resultados, bônus voluntários, prêmios de desempenho, etc., que completam o pacote de recompensas dependentes de uma combinação saudável de resultados positivos da organização e dos indivíduos.
<i>Stakeholder</i> primário: força de trabalho. Outros <i>stakeholders</i> : diretores e gestores; mídia e opinião pública; investidores; sindicatos e associações.

⁹ Os gestores operacionais dispõem de um conjunto de recursos sobre os quais ele tem poder de decisão. Os gestores de uma loja, por exemplo, podem não ter autonomia para negociar aluguéis, assim como os gestores de uma filial podem não ter autonomia para operações financeiras ou um gerente de vendas pode estar limitado a um conjunto de clientes predeterminados, e assim por diante.

Exemplos de objetivos/indicadores: participação nos lucros; patrocínios individuais a funcionários e colaboradores em programas de visibilidade e prestígio pessoal; premiações concedidas, etc.
I3 – Desenvolvimento pessoal
Programas com treinamento e capacitação de funcionários, gerentes ou diretores. Programas educacionais, internos ou externos, e/ou bolsas de estudos para a força de trabalho (funcionários, gerentes ou diretores), incluindo os terceirizados. Oportunidades que sejam dadas para adaptação e inclusão profissional de minorias e outros grupos específicos com menores oportunidades e limitações de alguma ordem.
<i>Stakeholder</i> primário: força de trabalho. Outros <i>stakeholders</i> : diretores e gestores; sindicatos e associações; organizações de educação e treinamento.
Exemplos de objetivos/indicadores: promover oportunidades iguais no trabalho; promover o desenvolvimento pessoal da força de trabalho; patrocinar pesquisas e programas educacionais para a força de trabalho, etc.
I4 – Qualidade de vida
Qualidade de vida e saúde da força de trabalho, envolvendo aspectos físicos, emocionais, profissionais, espirituais e sociais. Transformação do ambiente de trabalho e da saúde emocional e física em vantagem competitiva. Clima organizacional e produtividade; programas de assistência médica e seguros de saúde; qualidade de vida no trabalho, higiene, salubridade e segurança no trabalho; redução de acidentes de trabalho, educação e qualidade de vida pessoal para os funcionários, assistência social; de assistência à família, etc.
<i>Stakeholder</i> primário: força de trabalho. Outros <i>stakeholders</i> : diretores e gestores; sindicatos e associações; organizações ligadas à saúde, segurança e qualidade de vida; mídia e opinião pública; famílias associadas à força de trabalho; governo – órgãos de desenvolvimento econômico; grupos de RH.
Exemplos de objetivos/indicadores: prover um ambiente de trabalho seguro; promover qualidade de vida no trabalho; melhorar o clima organizacional; prover a sustentabilidade da força de trabalho, etc.

Fonte: Elaborada pelo autor.

5.5 Excelência competitiva em rede

Os nós das redes somos nós.

Se nós não enxergarmos assim, seremos nós cegos.

(Magalhães, 2008)

Uma organização inovadora e, portanto, competitiva, depende de uma cadeia de valor com grande capacidade de adaptação, disposta a quebrar paradigmas para obter resultados financeiros e sociais que assegurem a perenidade de cada empresa.

Os gestores de inovação devem conhecer e mapear profundamente os Processos, as Pessoas, as Tecnologias, os agentes e atores do Mercado, e todas as redes e conexões ao seu redor para transformá-los em vantagens competitivas.

“Geralmente, as organizações veem seus parceiros externos, fornecedores e afiliados como uma fonte de custos. No entanto, existe outra, mais poderosa, maneira de ver uma

rede, que é ver todos os parceiros da rede derradeiramente focados em atender o cliente final. Essa é uma sutil mas importante diferença em perspectiva, especialmente, numa longa cadeia de valores. As redes devem incluir somente agentes que adicionam valor. Se na rede um agente ou ator não está adicionando valor para os clientes que possa ser traduzido em receita então, o produto ou serviço deve ser descontinuado ou reconfigurado. Membros de uma rede saudável entendem esse objetivo claramente e estão comprometidos não apenas em entregar produtos e serviços, mas também em manter todos sintonizados nas importantes inovações e mudanças que irão, em última análise, gerar novas fontes de recursos ou prevenir a perda do fluxo das receitas correntes” (TERRA, COLLINS e GORDON, 2004).

O sucesso dos negócios sustentáveis depende da troca de informações, do compartilhamento do conhecimento e dos caminhos cognitivos abertos que permitam tomadas de decisão. Essas trocas não envolvem valor, mas são essenciais para o sucesso dos empreendimentos, o que lhes conferem características de transação econômica.

No entanto, o comportamento do conhecimento e de outros intangíveis é diferente dos recursos físicos, e é um engano tratá-los simplesmente como se tangíveis fossem. Isso significa que, ao se descrever um modelo de negócios, devem-se considerar duas ordens de transações econômicas: tangíveis e intangíveis.

As transações tangíveis são aquelas que envolvem coisas físicas e receitas, incluindo bens, documentos, presença física, suporte e serviços de contato. Essas transações podem ser medidas e definidas em contrato. O conhecimento intangível e a troca de informações fluem em torno e dão suporte ao produto essencial e à cadeia de valor de serviços. Essas transações são difíceis de ser mensuradas e avaliadas por auditorias.

Um dos papéis-chave nas redes é o mapeamento das complexas redes sociais que se formam nos seus vários capitais: Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e alianças, bem como o gerenciamento dos mecanismos para estímulo da mudança comportamental, disseminando informações para o benefício de todos os envolvidos e gerando conhecimento que pode ser transformado em vantagem competitiva.

A definição dos objetivos, requisitos e resultados esperados é de fundamental importância para o sucesso na implantação de um projeto de rede competitiva. Mas para definir essas questões, as propostas geradas na alta administração da empresa para seus *stakeholders* não são suficientes. É necessário identificar quem são todas as partes

interessadas, que influenciam ou são influenciados pelos agentes da rede, e que também estão interessados nos resultados de um grande projeto integrado.

Somente a partir daí é que se torna possível elaborar um plano de implantação que descreva com clareza as entradas, o escopo do projeto em termos de gestão dos capitais PPTMP, e as saídas, as recompensas, como ilustrado na Figura 39.

Para tanto, é recomendável que o modelo de Excelência Competitiva em Rede possa se valer de uma ferramenta de decomposição do trabalho do projeto em partes manejáveis e seja uma estrutura em árvore exaustiva, hierárquica, de mais geral para mais específica, orientada para os resultados que precisam ser obtidos para completar um projeto, em um processo estruturado nos moldes da Estrutura Analítica de Projetos (WBS – Work Breakdown Structure) proposta pelo PMI – Project Management Institute (PMBOK, 2004).

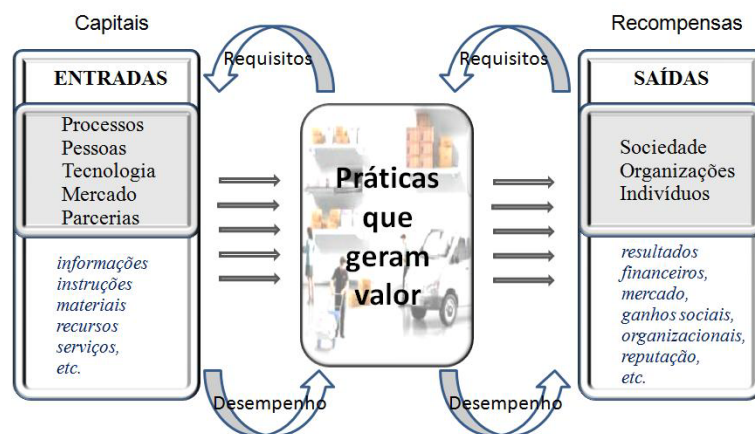


Figura 39. Modelo conceitual de gestão Competitiva em uma organização

Fonte: Adaptado de PMBOK (2004).

O modelo de Excelência Competitiva em Rede recebeu grande influência da visão combinada da rede de valor proposta por ALEE (2002), que foi vista anteriormente no Capítulo 2.2 deste trabalho, pelas considerações sobre alinhamento estratégico propostas por KAPLAN e NORTON (2006), e pelos pensamentos filosóficos expostos por MATURANA e VARELA (2002) e SOLÉ (2009), a respeito de organizações vivas e redes complexas.

Cada atividade que identificamos é uma oportunidade para criar sinergia e valor. A maioria das organizações tenta gerar sinergia, mas de maneira fragmentada e não coordenada sem ver o alinhamento como processo de gestão. Quando ninguém é responsável pelo

alinhamento de toda a organização, não raro se perdem oportunidades de criar valor por meio de sinergias. Para criar sinergia, é preciso mais do que um conceito e uma estratégia. A proposta de valor da organização define a estratégia de criação de valor por meio do alinhamento, mas não mostra como alcançar esse resultado. Para ser executada, a estratégia de alinhamento precisa de um processo de alinhamento que, como orçamento, deve ser parte do ciclo anual de gerenciamento. Sempre que há mudanças nos planos no nível corporativo ou das unidades de negócio, é provável que os executivos tenham de realinhar a organização com o novo diretor. (KAPLAN e NORTON, 2006, p. 17).

O modelo de Excelência Competitiva pode fornecer o arquétipo em torno da qual se pode executar o processo de alinhamento, que deve começar pelas recompensas que serão desdobradas nas ações previstas na gestão dos capitais organizacionais, seja no nível das corporações que participam da rede, seja nas respectivas unidades de negócio que colaboram estrategicamente entre si.

As propostas de valor dos vários “nós” da rede perdem, nesse caso, as características individuais que são transferidas para um novo sistema central, uma rede de componentes que interagem uns com os outros, e nos quais a dinâmica de estados é uma contínua mudança de relações de atividade que geram relações de atividade na mesma rede.

O sistema nervoso é um instrumento por meio do qual o organismo obtém informações do ambiente, que a seguir utiliza para construir uma representação de mundo que lhe permite computar um comportamento adequado à sua sobrevivência nele (MATURANA e VARELA, 2002, p. 146).

A estratégia corporativa da rede tem que ser traduzida em políticas e normas a serem desdobradas em estratégias dos agentes, parceiros e unidades operacionais, ao mesmo tempo em que as prioridades corporativas são incorporadas aos planos e projetos, os quais deverão ser monitorados por mecanismos específicos de *feedback* e mensuração, dando preferência a indicadores quantitativos ou a métricas referenciadas.

As organizações precisam medir seus resultados para entender o alinhamento das redes competitivas a fim de aumentar as sinergias na organização e torná-las únicas, na medida do possível. As organizações que dominam esse processo e podem criar vantagens competitivas de difícil neutralização ou superação são aquelas que aprendem que o complexo tem mais a ver com a natureza das interações do que com a natureza dos objetos que interagem, ainda que estes imponham limites sobre o que pode ocorrer no nível superior (SOLÉ, 2009).

COLLIS e MONTGOMERY (1998, p. 72) afirmam que

a estratégia corporativa notável não é um conjunto aleatório de diferentes componentes, mas um sistema de partes interdependentes, cuidadosamente concatenadas... Em uma estratégia corporativa ótima, todos os elementos [recursos, negócios e organizações] estão alinhados uns com os outros. Esse alinhamento é impulsionado pela natureza dos recursos da empresa – seus ativos especiais, suas habilidades e suas capacidades.

A organização dos objetivos estratégicos estruturantes de cada um dos “nós” de uma rede, nas mesmas dimensões de capital PPTMP, facilita consideravelmente visualizar as interseções dos projetos empresariais dos parceiros, fazendo com que os Mapas Estratégicos de Competitividade, se adequadamente alinhados, sejam mecanismos para descrever a proposta de valor total da organização, para em seguida, alinhar o conjunto de ações e recompensas, com vistas a aumentar a criação de valor da rede, mas mantendo os diferentes agentes operando como entidades independentes.

Também precisam alinhar seus processos de gestão com a estratégia, uma vez que o alinhamento e a integração das estratégias de todos os “nós” organizacionais terão pouco efeito se estes não ocorrerem em todas as dimensões de capital. Isso pode significar alocação de recursos, definição de metas, gestão de iniciativas, sistema de relatórios e análise, entre tantas outras medidas administrativas.

As cinco dimensões de capital do modelo de Excelência Competitiva facilitam a identificação das sinergias dentro das redes e, sobremaneira, a classificação e o alinhamento dos objetivos estratégicos, para posterior geração de indicadores e seus desdobramentos.

O exercício de identificar as sinergias dos projetos empresariais é ilimitado, e alguns exemplos que seguem são apenas para despertar leitor para as possibilidades de explorar essas oportunidades.

- Sinergias em processos
 - Economias de escala;
 - Eficiências em fusões e aquisições (M&A);
 - Excelência nos processos de monitoramento e controle, etc.
- Sinergias em Pessoas
 - Aumentar o capital humano;
 - Melhorias em gestão do conhecimento;

- T&D nas várias áreas (*cross-training*), etc.
- Sinergias em tecnologia
 - Exploração de competências essenciais em áreas de conhecimento;
 - Eficiências no desenvolvimento de produtos e soluções (P&D);
 - Alavancar tecnologias complementares ou com plataforma dominante, etc.
- Sinergias em mercado
 - Exploração de marca guarda-chuva;
 - Aproveitamento de clientes comuns;
 - Soluções complementares, etc.
- Sinergias em parcerias
 - Negociações com entidades externas (governos, sindicatos, etc.);
 - Proposta única em uma rede geograficamente dispersa;
 - Canais compartilhados para interação de/para clientes, etc.

A Figura 40 ilustra as possibilidades de integração e aproveitamento de sinergias que existem no modelo de Excelência Competitiva em Rede.

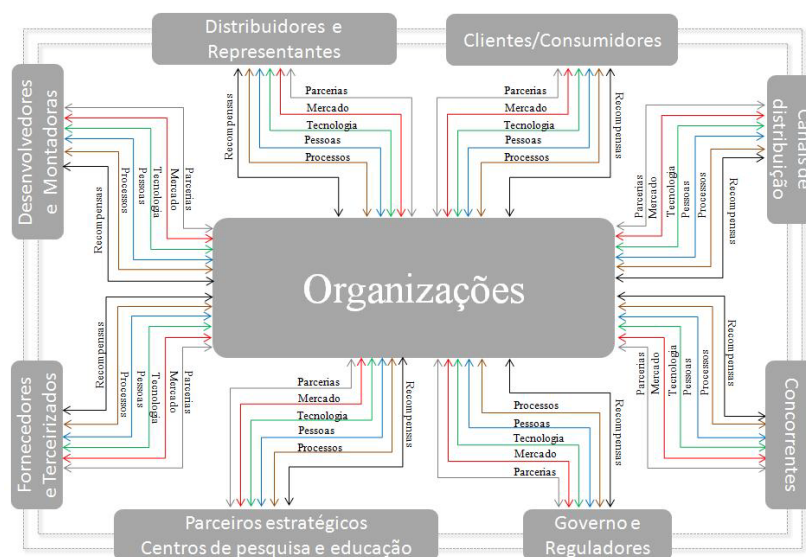


Figura 40. Excelência Competitiva em Rede – Modelo conceitual

Fonte: Elaborado pelo autor.

A estrutura de integração da Excelência Competitiva em Rede pode ganhar ainda mais corpo se forem aplicados sobre eles outros modelos desenhados para o desenvolvimento de organizações alinhadas como o modelo de WATERMAN, PETERS e PHILIPS (1980), conhecido como 7S, que foi notabilizado pela empresa de consultoria McKinsey.

Estratégia (*Strategy*), Estrutura (*Structure*), Sistemas (*System*), Pessoal (*Staffing*), Habilidades (*Skills*), Estilo (*Style*) e Valores compartilhados (*Shared values*) compõem os 7Ss que compreendem virtualmente tudo o que uma organização precisa fazer: utilizar os filtros de inteligência empresarial (inovação, conhecimento e empreendedorismo) para pensar, sentir, criar e agir nos ciclos completos de gestão – geração, manutenção, expansão e renovação – nos capitais Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias com o objetivo de obter Recompensas SOI que proporcionem competitividade e sustentabilidade.

Na Figura 41 temos uma ilustração da convergência desses conceitos na dinâmica de troca de valores tangíveis e intangíveis, no caso particular de uma indústria.

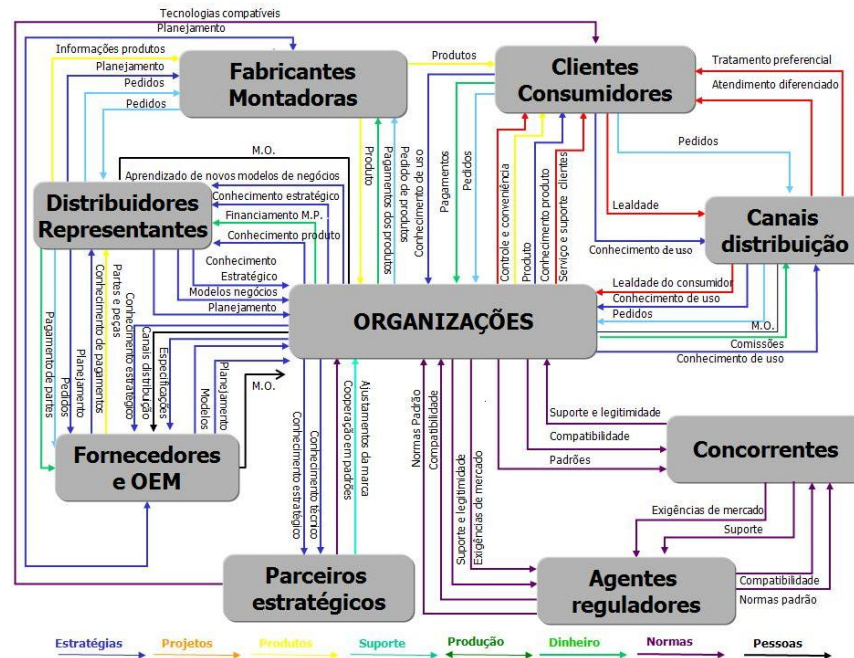


Figura 41. Excelência Competitiva em rede – Um exemplo na indústria

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante da instável realidade atual, a teoria das organizações apresenta uma profunda quebra de paradigma: a de legitimar a mudança como realidade única, ou seja, é preciso assumir a ideia de que só uma empresa também instável é capaz de sobreviver (BAUER, 1999).

A cultura de competitividade em toda a cadeia de valores é um dos fatores responsáveis pela preservação e a sobrevivência das organizações. Líderes visionários que moveram

as fronteiras da sua organização para essa perspectiva ajudaram as suas organizações a desenvolver não apenas as suas competências comerciais, mas também geraram, por meio do pensamento sistêmico, um verdadeiro valor sustentável, econômico e social, que encaminha para a perenidade as organizações por eles lideradas.

Os ventos da mudança estão rondando a sociedade atual em alta velocidade. Estamos em plena transição de paradigmas: tudo é processo novo sobre velhos objetos, e o novo convive ainda com o velho, que tem data para morrer.

Para MORIN (2007), os paradigmas são princípios ocultos supralógicos de organização do pensamento que governam a nossa visão das coisas e do mundo sem que disso tenhamos consciência, uma vez que, na complexidade das redes, a presença de propriedades emergentes não consegue ser explicada aludindo às propriedades dos componentes.

Nesse caso, o todo é ainda maior que a soma das partes!

Vivemos uma transição complexa, muito além da chamada sociedade da informação. Isso porque esta é consequência daquela transição, de um modelo linear e cartesiano de pensar e ver o mundo, e que postulam a racionalidade, a objetividade e a medição como únicos meios de se chegar ao conhecimento, para um paradigma da complexidade que aceita as transições para uma visão holística e complexa de mundo: da afirmação constante da certeza à legitimação e ao diálogo com a incerteza; do heterocontrole à auto-organização; da ordem planejada hierarquicamente à ordem emergente; da medição e do domínio da natureza e toda realidade à convivência com o ambiente; da competição à cooperação (MORIN, 2007).

O funcionamento da vida depende de redes que intercambiam matéria, energia e informação, e que são capazes de resistir a perturbações, danos e inclusive perdas irreversíveis de elementos sem maiores consequências (SOLÉ, 2009).

Desenhar redes complexas por meio do alinhamento dos Mapas Estratégicos de Competitividade não apenas permite visualizar as novas oportunidades para os “nós” que poderão garantir a sobrevivência dos sistemas, como é um elemento essencial para otimizar as Recompensas que os *stakeholders* devem esperar de empreendimentos cada vez mais melhores, executados com excelência, conhecimento melhor e inovações responsáveis.

6 MATURIDADE EM GESTÃO

Maturity of mind is the capacity to endure uncertainty.

(John Finley)

6.1 A execução das estratégias nas empresas que competem

Em essência, as melhores práticas são formas ótimas de executar um processo ou operação. São os meios pelos quais organizações e empresas líderes obtêm alto desempenho e também servem como caminho para alcançar os resultados para organizações que almejam atingir níveis de excelência e de recompensas. Uma coleção de práticas relevantes deve incluir aquelas que permitam aos gestores cumprir os objetivos direcionadores estruturantes em todos os capitais da organização. Contudo, mais do que simplesmente ter uma prática listada nos processos da organização, é necessário, para atingir a excelência, que existam referências de qualidade e evidências de sua implementação.

Um conjunto de práticas, em uma organização que compete, representa um corpo significativo de teorias e de métodos de gestão. O que há de novo na proposta de associar práticas ao alcance dos objetivos estruturantes é a existência de sinergia entre elas. Todas elas, segundo o pensamento sistêmico, são soluções interdependentes e dinâmicas, nas quais cada área tem a capacidade de interferir na sustentabilidade organizacional. A fundamentação teórica dessa estrutura de práticas é muito robusta, e é baseada em um modelo de competitividade que envolve a interação entre as áreas, gerando um fluxo de conhecimento, inovação e empreendedorismo.

A gestão competitiva obedece aos movimentos das organizações vivas que competem desde a mais tenra infância na busca de sobrevivência. Assim, desenvolver coletivamente as vantagens competitivas por meio de melhores práticas é uma estratégia adequada para qualquer tipo de organização, de qualquer porte e setor, sejam privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos.

Em certo sentido, essa proposta tem sido empacotada ao longo do tempo com diversos rótulos: administração por objetivos (APO), reengenharia, qualidade total, entre outros. A primeira – introduzida popularmente por Peter Drucker, em 1954, em seu livro *The practice of management*, publicado no Brasil sob o título *A prática da administração de empresas* – é um processo de entendimento dos objetivos de uma organização, de maneira que todos desempenhem as suas funções segundo objetivos conhecidos.

A reengenharia, criada pelos americanos Michael Hammer e James Champy, no início da década de 1990, é um sistema administrativo utilizado pelas organizações para se manterem competitivas no mercado e alcançarem suas metas, reformulando o seu modo de fazer negócios, suas atividades e tarefas e/ou processos.

A qualidade total é uma técnica de administração multidisciplinar, formada por um conjunto de programas, ferramentas e métodos, aplicados no controle do processo de produção das empresas, para obter bens e serviços pelo menor custo e melhor qualidade. Seu objetivo é atender às exigências e à satisfação dos clientes.

Todas essas propostas estão impregnadas da filosofia da melhoria contínua, que é um princípio fundamental da competitividade, e alguns modelos estão centrados em processos físicos, nos quais há, em regra, variáveis mensuráveis, enquanto outros, mais modernamente, passam a dar mais atenção aos intangíveis.

No caso do modelo de Excelência Competitiva, o objetivo é o de convergir, nas práticas ordenadas nos cinco capitais, a organização das competências, de modo a explorar as especializações, fomentar a colaboração e acelerar o desenvolvimento de um conhecimento prático sobre a competitividade organizacional. Seu desenho organizacional corresponde a um conjunto de práticas, relacionamentos e responsabilidades em constante mutação, influenciados por variáveis técnicas, individuais, sociais e organizacionais, que partem dos ambientes das organizações, das suas especificidades, da tecnologia disponível e dos critérios para definir a eficácia organizacional.

As organizações que competem podem ser consideradas uma particularização específica das organizações que aprendem – aquelas que têm capacidade de aprender, renovar e inovar continuamente, com foco na aprendizagem dos movimentos competitivos (SENGE, 1990).

O Quadro 3 identifica a questão das práticas em Excelência Competitiva, segundo a ótica das cinco disciplinas, que, segundo Peter Senge, são convergentes para o processo de aprendizado organizacional.

Quadro 3. Práticas segundo a ótica das cinco disciplinas de Peter Senge

Disciplina	Organizações que aprendem	Organizações que competem
Raciocínio sistêmico	Integração dinâmica entre o todo e as suas partes	A estrutura conceitual PPTMP é um conjunto de conhecimentos e práticas interligados, cujo objetivo é tornar mais claros os ajustes a serem feitos a fim de melhorar as recompensas.
Domínio pessoal	Objetivos, energia e paciência	As práticas e a capacidade competitiva de uma organização não podem ser maiores que a dos membros que a compõem, já que as organizações só competem por meio de indivíduos que competem.
Conscientização dos modelos mentais enraizados	Examiná-los de forma meticulosa	Uma nova visão dos negócios mediante um planejamento que reforce práticas e ações que gerem vantagens competitivas genuínas.
Definição de um objetivo comum	Um sentido de missão	A competitividade depende da definição de objetivos concretos e legítimos, para gerar novas práticas. As metas de superação da concorrência promovem a criatividade e elevam as aspirações, tornando o trabalho um compromisso diferenciado e descobrindo habilidades e recursos existentes, mas não explorados, a fim de redefinir tanto os problemas como as soluções e, nesse processo, recriar seu meio.
Disciplina do aprendizado em grupo	A unidade fundamental é o grupo e não o indivíduo	A unidade fundamental nas organizações competitivas é a rede, não os agentes. Enquanto as práticas disseminadas em rede produzem resultados extraordinários em conjunto, seus integrantes também desenvolvem sua competitividade no sentido individual. Cada agente deve reconhecer que a competitividade em conjunto é maior que a individual, ter consciência de que faz parte de uma equipe e agir de modo a complementar as práticas dos outros integrantes, visando à coordenação das vantagens competitivas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As organizações que competem têm como premissa o aprendizado pela experiência e satisfação do cliente e dependem muito de uma cultura organizacional e líderes orientados para resultados, tanto quantitativos como qualitativos.

A busca contínua da satisfação do cliente, segundo a proposta da Excelência Competitiva, coloca a competitividade na base dos planos estratégicos, e esta fica vazia de significado caso as práticas organizacionais não reflitam também uma abordagem competitiva do negócio.

As organizações com maior vocação para competir desenvolvem tacitamente competências essenciais, com características próprias, nos cinco capitais PPTMP. As práticas podem ser, para o senso comum de gestão, algo passível de ser identificado e que os outros possam copiar. A implementação e o ajuste entre elas, porém, é algo especial que se desenvolve ao longo dos anos mediante um esforço persistente. É um processo não descrito por rotinas. A organização que compete não é uma solução instantânea.

As práticas em geral são situacionistas, ou seja, são desenvolvidas como consequência das competências de um determinado grupo de pessoas ante circunstâncias específicas. As “melhores práticas competitivas” são difíceis de serem caracterizadas como tal, pois a sua implementação, com qualidade, depende mais de compreender a que objetivos ela atende do que copiar a concorrência.

A inovação deve estar na teoria e nos métodos, e não na prática em si, e é por isso que a tentativa de “clonar” as melhores práticas acaba quase sempre por ser desapontadora. Afinal, ninguém aprende a construir aviões estudando as melhores práticas na indústria aeronáutica. A teoria da aerodinâmica é o fundamento da construção de aviões, assim como outras teorias o são em relação a outros domínios da atividade humana (SENGE, 1990).

O movimento da competitividade é um conjunto de ideias e práticas muito profundo que não desaparecerá das práticas administrativas, como se fosse um modismo. Ao contrário, mesmo que perca a visibilidade, perdurarão na mira das organizações de vanguarda durante muitos anos as questões de fundo sobre a geração e a difusão de vantagens competitivas, e a atitude competitiva permeará as práticas organizacionais.

Existe certa dificuldade para hierarquizar as práticas em termos de importância como vantagem competitiva, e é isso que está no âmago do caráter temporal da gestão competitiva. Em determinado momento, a ênfase pode estar em processos e tecnologias e, mais adiante, pendular para pessoas e mercado. Se todos cuidarem apenas de si, ninguém cuidará do todo.

As práticas não podem depender das disputas de poder nas organizações, e a sua importância deve obedecer ao sentido lógico de gerar recompensas SOI. Uma ação efetiva, no sentido de competitividade não pode ser reduzida a uma rotina.

O conhecimento tácito sobre o efeito de cada prática na experiência do cliente ajuda a construir uma estratégia única, original, diferenciada e competitiva. O enfoque da competitividade organizacional está ligado a questões que se prendem ao valor e a como ele é gerado, difundido e percebido por todos, interna e externamente.

6.2 Cem práticas em Excelência Competitiva

A seleção das práticas implementadas nas empresas deve obedecer a uma lógica que começa, como foi visto no capítulo anterior, na necessidade de eleger um conjunto de objetivos estruturantes para a construção do projeto empresarial. Esses objetivos, por sua vez, são priorizados para compor uma proposta única de vantagens competitivas pretendidas pela organização em seu posicionamento estratégico. Finalmente, a execução dessa estratégia repousa nas práticas correspondentes, que irão materializar os ciclos de gestão de cada um dos capitais organizacionais.

Essas práticas, no entanto, não devem ser chamadas de “melhores práticas”, pois como visto anteriormente, melhor e mais competitivo será o conjunto delas, se ajustado circunstancial e estrategicamente.

Na Tabela 4, ainda no capítulo anterior, foram apresentados os ciclos genéricos de gestão dos capitais, as ações esperadas e os objetivos estruturantes para direcionar os projetos empresariais. Em seguida, nas Tabelas 5 a 10, tais ações foram desdobradas para descrever, de maneira mais ampla, o repertório conceitual de objetivos específicos que estão à disposição dos gestores.

Nesse momento, cabe perguntar quais são as práticas que atendem à excelência na consecução dos objetivos estratégicos propostos em cada uma das dimensões de capital, quais devem ser priorizadas e quais estão alinhadas com a estratégia organizacional.

Como é possível:

- produzir com eficiência sem práticas de qualidade e de controle de custos?
- desejar funcionários brilhantes sem práticas de recrutamento e treinamento?
- ter produtos competitivos sem práticas de P&D?
- liderar mercados sem práticas para conhecer o cliente e medir sua satisfação?
- crescer sem práticas colaborativas com redes interessadas no seu sucesso?

As Tabelas 14-18 a seguir apresentam a coleção de cem práticas de gestão que fazem parte da proposta do modelo de Excelência Competitiva como sendo aquelas que, de modo compreensivo, respondem a essa extensa série de questionamentos e que conseguem materializar os objetivos estruturantes descritos anteriormente neste estudo.

É este o conjunto de práticas que foi investigado nesta tese, quanto à sua existência nas empresas, quanto à sua hierarquia (importância derivada) e quanto ao grau de maturidade na gestão de cada capital (quantidade e qualidade das práticas existentes)

Cada tabela contém 20 práticas de gestão, correspondentes a cada um dos capitais organizacionais – PPTMP. As práticas estão listadas em ordem alfabética do *lead* indicativo (mesma sequência que foi utilizada na apresentação das práticas no instrumento de pesquisa desta tese) e do código numérico que foi adotado para facilitar a sua localização nos resultados e gráficos do relatório final.

Ao lado das descrições de cada prática estão indicadas as ações que aquela prática preenche prioritariamente e, em seguida, a indicação da fase do ciclo de gestão que ela costuma ocorrer, conforme a legenda: G (geração); M (manutenção); E (expansão); e R (renovação).

Tabela 14. Práticas em gestão de processos

Código prática	Indicativo	Descrição	Ação	Fase ciclo
Pr1	Certificações de qualidade	Todas as certificações de qualidade (ISO e outras) exigidas pelo mercado e aplicáveis ao setor são mantidas permanentemente atualizadas, em todas as suas extensões cabíveis.	controlar	E
Pr2	Pedidos perfeitos	Os processos de “pedidos perfeitos” (pleno cumprimento das condições dos pedidos de clientes) e os sistemas de logística são integrados e passíveis de monitoração em tempo real pelos clientes (<i>trace & track</i>) do pedido até a entrega.	produzir	M
Pr3	Entrega perfeita	A organização, se exigida, tem capacidade e competência para recebimento de materiais e serviços, bem como entrega para os clientes, no método <i>just-in-time</i> , com estoques de segurança adequados e pleno cumprimento de prazos.	disponibilizar	M
Pr4	Processos de aquisição	Existem processos regulares para identificação de fornecedores e fontes alternativas de insumos. Os processos de aquisição são transparentes e eficientes, e o uso de EDI (Electronic Data Interchange) está integrado com fornecedores e clientes.	suprir	G
Pr5	Sistemas integrados de gestão	O fluxo de informações na empresa é garantido pela integração dos sistemas de gestão desde a manufatura, ou equivalente, aos setores de engenharia, serviços, desenvolvimento, compras, vendas e distribuição e financeiros (ERP, BI, SIM, CRM, etc.).	organizar	E
Pr6	Política de qualidade	Toda a organização está comprometida com a política de qualidade. Os programas de melhoria contínua estão implementados com Círculos de Controle de Qualidade atuantes,	controlar	E

Código prática	Indicativo	Descrição	Ação	Fase ciclo
		políticas de Six Sigma e QSC (Quality Steering Committee).		
Pr7	Eficiência de produção	A organização busca constantemente a eficiência operacional e a ocupação dos seus ativos em toda a extensão do seu negócio e da rede de valores, logrando ser um “produtor de baixo custo” mediante práticas constantes de <i>benchmarking</i> (interno e externo).	produzir	M
Pr8	Controle de custos	A organização possui mecanismos refinados e inteligentes de economia, controle e alocação de custos equilibrando-os com a relação de valor percebido pelo mercado de modo a garantir margens superiores à concorrência e retorno satisfatório aos acionistas.	controlar	E
Pr9	Abastecimento do mercado	A organização é altamente eficiente nas operações de abastecimento para que excedam expectativas de compradores e é capaz de dimensionar lotes e embalagens (industriais e de entrega) de forma a otimizar o transporte e simplificar o armazenamento e deslocamento nas instalações (próprias e dos clientes).	disponibilizar	M
Pr10	Demonstrações Financeiras	As relações com os investidores, acionistas e demais <i>stakeholders</i> são transparentes e as informações econômico-financeiras exigidas por lei são padronizadas, auditadas externamente e totalmente aderentes à legislação nacional e aos Padrões Internacionais de Demonstrações Financeiras (IFRS). A organização publica também o Balanço de Responsabilidade Social.	controlar	E
Pr11	Defesa ambiental	Existem processos estruturados para mitigar ou compensar seus impactos ambientais seja por meio de inovação tecnológica, ações proativas de reflorestamento ou reciclagem, tratamento de descartes, recolhimento de resíduos ou lixo ambiental e por programas de educação ambiental ou investimentos em infraestrutura social.	atualizar	R
Pr12	Governança	O modelo de governança existente na organização estabelece controle dos relacionamentos internos e externos dentro das premissas de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.	organizar	E
Pr13	Avaliação de indicadores	Os sistemas de orçamento e controle permitem o acompanhamento, regularmente, por meio de reuniões, dos indicadores selecionados e revisão dos planos associados, sob várias perspectivas, e a macroestratégia da organização é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais, conduzindo a um alinhamento das ações nos vários níveis.	controlar	E
Pr14	Inovação e mudanças	A organização estimula, por meio de processos formais de encorajamento e recompensas, a ousadia e as mudanças e as inovações nos processos internos de trabalho e nos projetos e aplicações com os clientes e fornecedores.	atualizar	R
Pr15	Defeitos Zero	Existem práticas continuadas de prevenção e redução de perdas e uma política de tolerância zero a defeitos.	produzir	M
Pr16	Gestão do conhecimento	Os processos e projetos da empresa são bem documentados em bases organizadas (KB, Yellow Pages) e úteis para o aprendizado organizacional e existem pessoas com responsabilidades específicas em termos de classificação, organização, codificação e proteção de informações e conhecimentos estratégicos para a organização.	atualizar	R
Pr17	Organização virtual	Os mecanismos virtuais (não físicos), processos via Web e outros modelos de uso da rede mundial de computadores têm papel relevante no resultado da organização e de impacto na sua estratégia de expansão das fronteiras para mercados globais.	disponibilizar	M

Código prática	Indicativo	Descrição	Ação	Fase ciclo
Pr18	Avaliação de projetos	Os projetos, internos e externos, apresentados à organização obedecem às normas internacionais do PMI (Instituto de Gestão de Projetos) com premissas de recursos humanos, de mercado, de tecnologia, identificando as fontes de recursos, e a avaliação de retornos econômicos e sociais.	organizar	E
Pr19	Participação dos colaboradores	Os processos de informação estão disponíveis e distribuídos para as áreas operacionais através de uma “política de portas abertas” garantindo participação e acesso dos colaboradores às hierarquias superiores. Há uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica na administração de conflitos.	atualizar	R
Pr20	Difusão da ideologia organizacional	A visão, missão e os valores da organização são promovidos, de forma consistente, por meio de atos simbólicos e ações incorporadas às práticas cotidianas em todos os níveis organizacionais, e como parte da construção da sua cultura socialmente responsável.	atualizar	R

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 15. Práticas em gestão de Pessoas

Código prática	Indicativo	Descrição	Ação	Fase ciclo
Pe1	Estratégia e planejamento	A política de gestão de Pessoas é formal, transparente e alinhada, com metas e indicadores, ao planejamento estratégico, no qual as pessoas são tratadas como vitais ao sucesso da organização.	preparar	M
Pe2	Estrutura e sistemas	A estrutura, os sistemas, os registros e os processos em gestão de Pessoas são precisos e devidamente integrados para atender as demandas dos funcionários e as necessidades da organização.	preparar	M
Pe3	Recrutamento e seleção, diversidade	O processo de recrutamento e seleção é baseado em competências e diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, minorias etc.), de forma a atender, de modo amplo, as necessidades de longo prazo da organização.	recrutar	G
Pe4	Gestão de mudanças	A organização tem processos formais e metodologias para a gestão das mudanças requeridas ao desenvolvimento organizacional por meio de instrumentos com base comportamental (cultura, clima, gestão participativa, desenvolvimento individual e interequipes, solução de conflitos, facilitação, consultoria interna, etc.).	preparar	M
Pe5	Desenvolvimento de Pessoas	A organização prepara planos de desenvolvimento personalizados para todos os colaboradores com base em seus <i>gaps</i> de competência e tem estratégias explícitas para a retenção dos talentos potenciais (programas de sucessão, trilhas de carreira e cenários) de forma a garantir, em longo prazo, a disponibilidade de recursos humanos e competências que serão necessários para o seu crescimento.	reter	E
Pe6	Treinamento &	A organização desenvolve um leque completo de programas de treinamento, entre aqueles adequados às suas necessidades,	preparar	M

Código prática	Indicativo	Descrição	Ação	Fase ciclo
	Desenvolvimento	seu tamanho e ao seu estágio de desenvolvimento (exemplos: estágios, <i>trainees</i> , idiomas, TIB, Sistema S, capacitação digital, <i>e-learning</i> , Universidade Corporativa).		
Pe7	Mapeamento de competências	A empresa mantém um inventário das competências, habilidades, experiências e interesses dos funcionários que são utilizados como critério para promoções, de modo que a evolução profissional esteja associada, principalmente, à aquisição de competências e não aos cargos ocupados.	reter	E
Pe8	Liderança	A organização tem programas de formação e recrutamento de líderes, e trabalha efetivamente o <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> de talentos e sucessores em todos os níveis.	motivar	E
Pe9	Gestão de remuneração e benefícios	Existe um plano justo e equilibrado de cargos e salários e um elaborado programa de benefícios que são compatíveis com as exigências e os requerimentos das atribuições, o que torna a organização bastante atrativa no mercado de oferta de empregos.	compensar	M
Pe10	Recompensa e remuneração	Recompensa e remuneração – Existem programas efetivos e regulares de participação nos resultados (distribuição de lucros e/ou opções acionárias) e sistemas especiais de remuneração com foco em resultados, e de premiação e reconhecimento por contribuições extraordinárias.	compensar	M
Pe11	Avaliação de desempenho	A empresa realiza processos formais e regulares de avaliação de desempenho, contemplando <i>feedback</i> , avaliação 360° e perfil comportamental, e que estão associadas aos processos de aprendizagem individuais e aos programas de remuneração e recompensas.	compensar	M
Pe12	Comunicações	A empresa possui canais de comunicação permanente com os funcionários (<i>endomarketing</i> e comunicação empresarial) para estimular o clima organizacional, a celebração de resultados, o compartilhamento de conhecimento e a integração em todos os níveis, departamentos, áreas e unidades.	motivar	E
Pe13	Relações sindicais, trabalhistas e legais	A organização mantém excelentes relações com sindicatos e representantes dos empregados, e as demandas com a justiça trabalhista e as demais exigências legais beiram, tanto quanto possível, um nível mínimo de risco.	reter	E
Pe14	Qualidade de Vida no Trabalho	A qualidade de vida no trabalho (segurança, saúde, higiene, medicina ocupacional, assistência social etc.) é considerada estratégica e é bastante valorizada pelos colaboradores.	motivar	E
Pe15	Retenção e aposentadoria	O <i>turnover</i> é baixo (comparado a outras organizações do mesmo setor) e os desligamentos são feitos de modo responsável ou incentivados além de existir programas de preparação para a aposentadoria (previdência privada).	remover	R
Pe16	Empreendedorismo	Existe liberdade de empreender e as pessoas na organização que contribuam com ideias e ações de melhorias (em processos, produtos, segurança, relacionamento com clientes, etc.) são reconhecidas publicamente.	motivar	E
Pe17	Espírito de equipe	Espírito de equipe – Os cargos mais altos da empresa são ocupados por pessoas motivadoras e com estilo colaborativo de equipe, que compartilham o conhecimento e os créditos dos resultados com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho.	motivar	E

Código prática	Indicativo	Descrição	Ação	Fase ciclo
Pe18	Produtividade e ocupação	A organização tem processos formais de controle do efetivo de pessoas e estímulo à produtividade, o não absenteísmo, e o pleno cumprimento da jornada de trabalho através de mecanismos flexíveis em termos de utilização do tempo e presença física e atuação a distância.	preparar	M
Pe19	Gestão de clima	São realizadas, com frequência regular, pesquisas de satisfação entre os colaboradores, com metas e indicadores definidos, para garantir que as pessoas se sintam satisfeitas de trabalhar na organização e que tenham admiração e orgulho dela.	motivar	E
Pe20	<i>Empowerment</i>	O <i>empowerment</i> (empoderamento) é praticado na organização em todos os níveis e existem processos para estimular a experimentação, com liberdade para tentar e falhar, sempre prevalecendo um alto grau de confiança e autonomia entre as pessoas na organização.	reter	E

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 16. Práticas em gestão de tecnologia

Código prática	Indicativo	Descrição	Ação	Fase ciclo
Te1	Alinhamento com a estratégia	O planejamento estratégico institucionaliza objetivos, indicadores e metas para o desenvolvimento tecnológico de forma a envolver a todos os líderes na utilização da melhor tecnologia disponível (para o setor) como elemento decisivo para a preservação do negócio.	resolver	M
Te2	Atualização tecnológica	A organização inova pioneiramente em seus produtos e serviços através de redes de atualização tecnológica internacional de ponta, e de um programa de participações em áreas de pioneirismo (feiras, congressos, eventos, comunidades de práticas, etc.) além de publicações e canais com a área acadêmica (técnica ou científica).	aprender	G
Te3	Desenvolvimento de tecnologias	A área de P&D está focada em criar e melhorar as tecnologias dos principais produtos e serviços da organização, bem como de tecnologias correlatas, e trabalham nas necessidades futuras da organização e como elas serão atendidas pelos recursos internos ou externos.	formatar	M
Te4	Internalização das tecnologias	Os planos e projetos existentes para desenvolvimento e melhoria de tecnologia do setor, incluindo competências e habilidades, consideram como sustentar tais tecnologias internamente, bem como a expansão das tecnologias para fins de processos produtivos e demais aplicações em toda a organização.	integrar	E
Te5	Diferenciação da oferta tecnológica	A área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) trabalha formalmente alinhada com as áreas de produção e <i>marketing</i> para assegurar que os produtos e serviços da organização sejam diferenciados da concorrência em termos de relação custo/benefício ou quaisquer outras vantagens competitivas sustentáveis.	resolver	M
Te6	Conhecimento tecnológico	A organização possui um núcleo de conhecimento tecnológico para que as certificações profissionais e de especialistas (TI, desenvolvedores, fornecedores, soluções, equipamentos	aprender	G

Código prática	Indicativo	Descrição	Ação	Fase ciclo
	certificado	industriais, etc.) exigidas em mercados sofisticados sejam permanentemente atualizadas e existem recursos, metas e indicadores para aferir seu pleno desempenho.		
Te7	Referência em tecnologia do setor	A organização sistematicamente compara seus produtos, serviços, processos e soluções com os de outras organizações (locais ou globais), de modo a ser referência em tecnologia no setor e considerada de classe mundial. A promoção das atividades de <i>benchmarking</i> tem recursos orçamentários e metas anuais fixadas.	resolver	M
Te8	Infraestrutura e ferramentas de tecnologia	A organização possui avançada infraestrutura e a as mais atualizadas ferramentas tecnológicas de TI e Telecom (<i>hardware, software, sistemas, soluções, etc.</i>) para aumentar a sua eficiência organizacional na produção, distribuição e/ou entrega de seus produtos/serviços.	integrar	E
Te9	Suporte e aplicação das tecnologias	A organização faz o melhor uso das aplicações da tecnologia e possui programas de suporte e documentação quanto às aplicações nos seus produtos e serviços, e nas aplicações de seus clientes e/ou franquias.	operar	E
Te10	Novas tecnologias	A organização é proativa na identificação, análise, recomendação e obtenção de tecnologias, através de sistemas de informações e redes sociais de especialistas, bem como para licenciar tecnologias próprias ou de terceiros, e para administrar a sua integração com tecnologias complementares.	integrar	E
Te11	Capacitação em tecnologia básica	A organização tem processos de capacitação continuada de seus profissionais de produção em TIB (Tecnologia Industrial Básica) e/ou equivalentes nas diversas áreas especializadas (comércio, logística) em que os processos de qualidade exigem.	resolver	M
Te12	Curva de experiência	A organização tem processos estruturados para construção da "curva de experiência" através de documentação e registro dos projetos tecnológicos e seus impactos, resultados e o desempenho de seus produtos e serviços nos clientes (inclusive comparados com a concorrência).	reciclar	R
Te13	Oficinas, laboratórios e pilotos	A organização possui campos de testes (laboratórios, pistas de provas, desfiles de moda, ambientes controlados, etc.) para experimento das ofertas, ferramentas e <i>softwares</i> , equipamentos de TI ou industriais para o desenvolvimento de projetos, planos (<i>blueprints</i>), protótipos, versões e modelos e (se for o caso) tecnologia para construção de ferramental, máquinas e equipamentos.	formatar	M
Te14	Tecnologia limpa	A organização está formalmente comprometida com o desenvolvimento de tecnologias limpas e redução de emissões nocivas que reduzam o impacto ambiental das atividades da organização e que, se possível, além de preservar, recuperem o meio ambiente e promovam o bem estar social, e para tal estabelece recursos, metas e indicadores para aferir seu pleno desempenho.	reciclar	R
Te15	Fronteiras tecnológicas	A organização está plenamente capacitada tecnologicamente a crescer em suas quatro fronteiras: 1) no crescimento na capacidade de produção; 2) pela oferta de maior variedade de produtos; 3) com mais estágios verticais de produção, distribuição e <i>marketing</i> ; 4) em um ritmo de inovação acelerada.	formatar	M

Código prática	Indicativo	Descrição	Ação	Fase ciclo
Te16	Propriedade intelectual	As questões de propriedade intelectual são tratadas como prioridade e existem processos efetivos, e eficientes, para monitorar patentes e direitos autorais, explorando todo o espectro de propriedades intelectuais que, direta ou indiretamente, podem ser cruciais para as atividades centrais do negócio.	resolver	M
Te17	Intercâmbios com centros externos de pesquisa	A organização patrocina e tem intercâmbios formais e habilidade na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisa de cunho técnico ou científico, e escolas técnico-profissionais, seja para contratação de professores e pesquisadores ou para condução de pesquisas externas.	aprender	G
Te18	Liderança em inovação	A organização tem compromisso de introduzir anualmente novos produtos e soluções, e estabelece recursos, metas e indicadores e considera formalmente, no seu planejamento estratégico anual, as inovações e melhoria de processos e produtos em ambientes tecnológicos dinâmicos e a assimilação de tecnologias mutáveis e de ponta.	reciclar	R
Te19	<i>Spin-off</i>	O planejamento estratégico encoraja formalmente as iniciativas empreendedoras para desenvolvimento de novas tecnologias por meio de soluções autônomas (<i>spin-off</i>), novos fornecedores e formação de novos parceiros na rede de valores.	formatar	M
Te20	Automação de processos	A organização domina as tecnologias para automação de seus processos, sejam de aquisição, indústria e manufatura, de estoque e logística, e integração com as áreas comerciais (pedidos, etc.), financeiras (faturamento, etc.) e de controle.	operar	E

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 17. Práticas em gestão de mercado

Código prática	Indicativo	Descrição	Ação	Fase ciclo
Me1	Pesquisas e monitoramento de mercado	A organização monitora o mercado consumidor e suas tendências com investigações e pesquisas e outros sistemas de inteligência de <i>marketing</i> para identificar as oportunidades e atualizar a sua oferta de produtos/serviços.	conhecer	G
Me2	Geração e renovação de ideias e soluções	A organização tem processos para geração de ideias, conceitos e aplicações e desenvolvimento de produtos, serviços e soluções, de forma a estender o ciclo de vida de suas ofertas e para conquistas de novos clientes.	satisfazer	E
Me3	Construção de atributos diferenciadores	A organização identifica e constrói atributos diferenciadores e características exclusivas que ofereçam vantagens competitivas no produto, serviço ou imagem.	diferenciar	E
Me4	Estratégias de segmentação	A organização utiliza estratégias de segmentação de seus públicos-alvo e desenha planos de ação específicos com ofertas diferenciadas para os clientes em termos de suas necessidades, demandas especiais, comportamento, etc.	conquistar	M
Me5	Avaliação dos	A organização conhece o tamanho, o valor e as características de	conhecer	G

Código prática	Indicativo	Descrição	Ação	Fase ciclo
	segmentos e oportunidades	cada segmento (geográfico, demográfico, psicográfico, comportamental, setorial, etc.) de forma a avaliar as diferentes oportunidades de negócio.		
Me6	Formatação de ideias, produtos, serviços e soluções	A organização formata suas ideias, produtos, serviços e soluções em função de especificações de qualidade definidas pelos clientes e consumidores, de forma a atender as mais completas expectativas, informações e promessas feitas ao mercado.	diferenciar	E
Me7	Estratégias de posicionamento	A organização adota estratégias de posicionamento através de uma proposta de valor que seja atrativa, única e relevante perante a concorrência.	conquistar	M
Me8	Sistemas de precificação por valor	A organização conhece o valor percebido pelo mercado para cada atributo de seus produtos/serviços de modo a determinar os seus preços em função das oportunidades de mercado.	conhecer	G
Me9	Acompanhamento dos riscos concorrenciais	A organização conhece em detalhes as ofertas dos concorrentes diretos e também monitora quais são os possíveis substitutos, os potenciais entrantes nos mercados e todos demais riscos de concorrentes atuais e futuros.	diferenciar	E
Me10	Organização dos sistemas de venda	A organização de vendas trabalha as oportunidades de crescimento através de uma maior oferta aos clientes existentes, aumento de cobertura em novos clientes e o empoderamento da estrutura comercial e de suporte para que os vendedores (e outras interfaces) sejam respeitados como consultores pelos clientes e consumidores.	comunicar	M
Me11	Organização dos sistemas de distribuição	A organização detém pleno controle e informações dos sistemas de distribuição até o atingimento do cliente/consumidor final e procura ampliar a cobertura de mercado e trabalhar todas as oportunidades multicanais.	comunicar	M
Me12	Estratégias de comunicação	A organização tem recursos, políticas, estratégias e objetivos de comunicação, propaganda e promoção segmentadas por mercados-alvo e dirigidas aos <i>trade</i> (canais) e aos clientes/consumidores através das mídias convencionais ou alternativas, eventos e feiras, etc.	comunicar	M
Me13	Acompanhamento das oportunidades de mercado	Os funcionários de todas as áreas, além de <i>marketing</i> , vendas e assistência técnica alimentam com frequência sistemas/bancos de dados com informações sobre os clientes e concorrência.	conhecer	G
Me14	Ética e responsabilidade	A organização tem compromissos rígidos com a proteção aos seus consumidores, e procedimentos éticos e ambientalmente justos, que orientem a todos em um código de conduta que seja motivo de orgulho e de valorização profissional.	satisfazer	E
Me15	Desempenho financeiro e domínio da rentabilidade	Desempenho financeiro e domínio da rentabilidade – A organização conhece a rentabilidade de cada linha de produto/serviço, por tipo de cliente, canal de distribuição e de cada unidade de negócios de modo a assegurar desempenho financeiro e atender às suas exigências de investimento e caixa.	descartar	R
Me16	Apresentação dos produtos	A organização tem controle e informações regulares sobre a apresentação, usos, aplicações e descarte dos produtos/serviços em termos de exposição, embalagem, demonstração, merchandising, site, etc., junto aos canais, clientes e consumidores finais.	comunicar	M
Me17	Sistemas de escuta ao mercado	A organização possui sistemas de “escuta” dos consumidores/clientes/canais e serviços de assistência (SAC, assistência técnica e suporte) e realiza pesquisas regulares para	comunicar	M

Código prática	Indicativo	Descrição	Ação	Fase ciclo
		medir o grau de satisfação dos clientes, suas necessidades e expectativas.		
Me18	Política de marcas	A construção de marcas fortes é uma das principais estratégias da organização, que possui uma política definida de marcas associadas à valores que sejam positivos e relevantes estabelecidos junto aos consumidores e clientes.	diferenciar	E
Me19	Programas de fidelização e clientes especiais	Programas de fidelização e clientes especiais – A organização atende ao mercado de modo customizado, com estruturas dedicadas para prevenir a evasão de clientes. e desenvolve programas de fidelização e prestígio a clientes especiais.	conquistar	M
Me20	Sistemas de orçamento e previsão vendas	A organização adota métricas e modelos formais de orçamentação e previsão de vendas para identificar a validade das premissas utilizadas no planejamento e a regularidade dos indicadores externos relacionados ao seu histórico de vendas e de resultados.	conhecer	G

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 18. Práticas em gestão de parcerias

Código prática	Indicativo	Descrição	Ação	Fase ciclo
Pa1	Crítérios de parcerias	Os critérios e processos para as decisões sobre a formação de parcerias são transparentes para toda a organização e incluem valores compartilhados, tecnologia, organização, equipe técnica, interesses de mercado e sistemas de gestão.	corresponder	E
Pa2	Definições de parcerias e relacionamento	Os termos que definem as parcerias (franquias, contratados, representantes, agentes autorizados, montadoras, OEM, etc.) são claros e específicos e envolvem compromissos recíprocos e determinadas condições e responsabilidades.	associar	M
Pa3	Transparência nos objetivos	A formação de parcerias é parte da estratégia organizacional e a decisão de realizar alianças está relacionada a objetivos estratégicos e de aprendizado que são, muito claramente, comunicados a todos nas organizações.	reconhecer	G
Pa4	Tratamento diferenciado de parceiros	Os parceiros (clientes ou canais) são diferenciados dos clientes e canais convencionais e recebem um tipo de relacionamento individual, com recursos para desenvolvimento de soluções sob medida através de células que buscam superar dificuldades que impactem negativamente a satisfação do cliente.	gerir	M
Pa5	Espaços de colaboração	Nos sistemas de informação da empresa (portais, gestão de documento, <i>site</i> , <i>groupware</i> , etc.) existem espaços colaborativos para a troca de informações e conhecimento e tais transferências para os parceiros são vistas como estratégicas.	corresponder	E
Pa6	Aprendizado recíproco, confiança e ética	Aprendizado recíproco, confiança e ética – A organização aprende com seus clientes e fornecedores e existem mecanismos estabelecidos para esta finalidade através de amplas ligações entre pessoas e em muitos níveis, onde prevalece a confiança mútua, e o interesse em compartilhar conhecimentos de forma ética.	corresponder	E
Pa7	Parceria como parte da estratégia	As parcerias são vistas como solidificação das relações industriais, financeiras, comerciais e outras, orientando os	reconhecer	G

Código prática	Indicativo	Descrição	Ação	Fase ciclo
		líderes a um convívio de longo prazo que protege a empresa de ataques competitivos.		
Pa8	Avaliação das parcerias	A organização realiza avaliações periódicas dos resultados esperados pelas parcerias e consultas ao mercado visando identificar um <i>benchmarking</i> das parcerias existentes na organização.	renovar	R
Pa9	Compartilhamento dos benefícios e melhorias	A organização promove treinamentos e incentiva programas de qualidade e encontros periódicos com os gestores dos parceiros visando administrar conflitos, buscar oportunidades de melhorias e dividir as economias e ganhos dos processos comuns.	corresponder	E
Pa10	Valor agregado pelos parceiros	A organização busca que todos os parceiros sejam fortes e tragam algo de valor, com motivações positivas e complementaridade de ativos e habilidades de modo que as alianças consigam mais do que conseguiriam agindo independentemente.	valorizar	E
Pa11	Cultura e valores compartilhados	A organização divulga claramente a seus colaboradores que os parceiros também tem importância vital para seu sucesso de tal modo que sua cultura se expanda para seus parceiros, e que seus valores não se limitam àqueles contratados diretamente por ela e sim a todos aqueles que contribuem para seu sucesso.	valorizar	E
Pa12	Afiliação e associação	A organização coopera com os órgãos reguladores e entidades de interesse dos consumidores além de ser filiada a entidades e/ou associações que possam ser benéficas na defesa dos interesses coletivos ou de interesse público que possam causar impacto nas suas estratégias e resultados.	associar	M
Pa13	Acordos formais e exclusivos	A organização tem acordos exclusivos (comerciais, franquias, operacionais, de produção, distribuição) com os mais principais agentes da rede de valores (fornecedores, distribuidores, varejistas, etc.) e com os clientes mais significativos e outros parceiros estratégicos.	associar	M
Pa14	Comunicação e compartilhamento do conhecimento	A comunicação entre os parceiros é criteriosamente aberta para o acesso aos sistemas de informação da organização de tal modo que os parceiros compartilhem as informações necessárias para o bom relacionamento, incluindo objetivos e metas, dados técnicos, conhecimento de conflitos, problemas pontuais e situações de mudança.	corresponder	E
Pa15	Gestão de Pessoas de terceiros	Os profissionais de gestão de Pessoas da organização atuam também junto aos parceiros visando equalizar seus critérios de gestão e tratam as pessoas de parceiros com a mesma importância que a suas próprias, procurando estender benefícios semelhantes, além de promover, sempre que possível, o convívio social (eventos e celebrações).	gerir	M
Pa16	Empreendedorismo em rede	A organização procura identificar empreendedores e criar canais para o desenvolvimento pessoal/empresarial e o <i>spin-off</i> empresarial (geração de novos negócios de parceiros e terceirizações) é encorajado para criação de novos parceiros na rede de valores.	reconhecer	G
Pa17	Inovação compartilhada	A organização desenvolve soluções conjuntas com fornecedores/clientes/canais e outros agentes da rede de valores e colabora, de forma regular e organizada, em programas de inovação (em produtos, serviços, processos, etc.) com os parceiros e no desenvolvimento de novas tecnologias e soluções.	corresponder	E

Código prática	Indicativo	Descrição	Ação	Fase ciclo
Pa18	Internalização do conhecimento	A organização utiliza consultores externos e ex-colaboradores de forma adequada, com processos bastante precisos (banco de dados, etc.) para internalizar e disseminar o conhecimento destes e preservar o conhecimento na organização.	valorizar	E
Pa19	Comunidades de aprendizado	As comunidades de prática e de aprendizado são bem estruturadas e contam com um número relevante de pessoas para estimular o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações dentro e fora da organização e a responder às questões dos parceiros.	renovar	R
Pa20	APLs, parques tecnológicos e comunidades científicas	Arranjos produtivos, parques tecnológicos e comunidades científicas. – A organização tem participação em APLs (arranjos produtivos locais) ou parques tecnológicos, movimentos de incubadoras, comunidades científicas e fóruns de gestão ou participa de comunidades e/ou grupos regionais que aumentam a sua competitividade.	associar	M

Fonte: Elaborada pelo autor.

O Quadro 4 apresentado a seguir sintetiza a distribuição das práticas segundo a combinação das duas perspectivas: a de capitais e a de ciclos de gestão.

Quadro 4. Quadro sinótico das práticas de Excelência Competitiva

	Processos	Pessoas	Tecnologia	Mercado	Parcerias
Geração	Pr4	Pe3	Te2 Te6 Te17	Me1 Me5 Me8 Me13 Me20	Pa3 Pa7 Pa16
Manutenção	Pr2 Pr3 Pr7 Pr9 Pr15 Pr17	Pe1 Pe2 Pe4 Pe6 Pe9 Pe10 Pe11 Pe18	Te1 Te3 Te5 Te7 Te11 Te15 Te16 Te19	Me4 Me7 Me10 Me11 Me12 Me16 Me17 Me19	Pa2 Pa4 Pa12 Pa13 Pa15 Pa20
Expansão	Pr1 Pr5 Pr6 Pr8 Pr10 Pr12 Pr13 Pr18	Pe5 Pe7 Pe8 Pe12 Pe13 Pe14 Pe16 Pe17 Pe19 Pe20	Te4 Te8 Te9 Te10 Te20	Me2 Me3 Me6 Me9 Me14 Me18	Pa1 Pa5 Pa6 Pa9 Pa10 Pa11 Pa14 Pa17 Pa18
Renovação	Pr11 Pr14 Pr16 Pr19 Pr20	Pe15	Te12 Te13 Te14 Te18	Me15	Pa8 Pa19

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.3 Modelos de maturidade

A adoção de um modelo de avaliação de maturidade possibilita uma plataforma para discussões estruturadas, um referencial importante para identificar e diagnosticar os objetivos estratégicos predominantes e as práticas de gestão, bem como para a definição de critérios para direcionar estratégias e esforços de desenvolvimento (TERRA, 1999).

O projeto The Capability Maturity Model Integration (CMMISM)¹⁰ envolveu um grande número de pessoas de diferentes organizações em todo o mundo interessadas nos benefícios encontrados no desenvolvimento de um arquétipo de integração para ajudar em um processo abrangente de desenvolvimento organizacional.

Essa organização, que está associada à Carnegie Mellon University (CMU), tem dado orientação para encorajar o desenvolvimento de processos em organizações com qualquer tipo de estrutura para as quais foram desenvolvidos modelos de maturidade em várias disciplinas, mais notavelmente em engenharia de *software* e de sistemas (Processos), gestão da força de trabalho (Pessoas), aquisição de tecnologia (Tecnologia), inovação de produtos e serviços (Mercado) e integração de processos de desenvolvimento de soluções (Parcerias) que têm sido comprovadamente úteis para as organizações envolvidas.

A proposta envolve uniformizar conceitualmente os múltiplos modelos de maturidade para facilitar que as organizações possam dar foco nos esforços de melhorias organizacionais de uma forma multidisciplinar e integrada, totalmente em linha com os princípios da Excelência Competitiva, mas com liberdade para a arquitetura de gestão, autonomia de conteúdo e abordagens transversais. A aplicação de modelos não integrados ou desequilibrados é mais onerosa, mais difícil de implementar e avaliar, e mais complexa em treinamento e cultura organizacional.

Seguindo as orientações da CMU, um modelo de maturidade é uma coleção estruturada de elementos que descrevem certos aspectos de estrutura organizacional de modo a prover, por exemplo, um ponto de partida, uma curva de experiência, uma referência comum e uma visão compartilhada, um arquétipo para priorizar ações e um modo de definir melhorias necessárias na organização.

¹⁰ O projeto CMMI é patrocinado pela Secretaria de Defesa, Aquisição, Tecnologia e Logística (OUSD/AT&L) do Departamento da Defesa (DoD) dos EUA e pelo Comitê de Engenharia de Sistemas da Associação Industrial de Defesa Nacional (NDIA).

Um modelo de maturidade pode ser usado como um *benchmark* para avaliação comparativa de diferentes organizações na medida em que qualifica as competências organizacionais consideradas necessárias, ou suficientes, para lidar com os projetos internos e externos da área em questão.

A estrutura de um modelo de maturidade envolve os seguintes aspectos:

Níveis – Implica estruturar as práticas e as competências na disciplina que está sendo avaliada em uma sequência de camadas que forneçam uma progressão organizada que demonstre a continuidade dos melhoramentos. Cada camada deve apresentar evidências da capacidade em absorver inovações, aplicar conhecimentos, melhorar práticas de gestão e propor escolhas fundamentadas em conceitos estabelecidos de qualidade.

Áreas-chave de processos – Identifica um agrupamento de atividades relacionadas, vertical ou transversalmente, que, quando operadas em conjunto, podem atingir determinados objetivos considerados importantes.

Objetivos – Significam o escopo, os limites e as pretensões das áreas-chave e resumem as condições que devem existir para que os processos-chave sejam implementados de modo efetivo e duradouro. A extensão do cumprimento dos objetivos é um dos indicadores da capacidade organizacional refletida em termos do seu nível de maturidade.

Características comuns – Inclui considerar alguns aspectos na implementação das práticas que institucionalizam os processos-chave, principalmente: compromisso com resultados; habilidade no desempenho; atividades executadas; medição e avaliação; e verificação da implementação.

Práticas relevantes – São aquelas utilizadas para alcançar os objetivos estruturantes e as atividades conceituais que mais contribuem para a implementação e institucionalização das áreas-chave.

O modelo de maturidade em desenvolvimento de *software* como plataforma inspiradora do modelo de maturidade em Excelência Competitiva na medida em que a gestão de uma organização representa, de fato, um somatório integrado de sistemas, processos e soluções. De acordo com o modelo de maturidade proposto pelo Software Engineering Institute (SEI), são cinco os níveis de maturidade que variam em função dos graus de previsibilidade, efetividade e controle dos processos de gestão nas organizações.

Nível 1 – Inicial

Neste nível, os processos de gestão não são regularmente documentados e variam conforme o usuário ou evento. A organização não tem um ambiente estável e pode não saber, ou não entender, todos os elementos que o compõem. Em consequência, o sucesso nessas organizações depende do conhecimento institucional, da competência e/ou do heroísmo das pessoas na organização, e do nível de esforço gasto pelo grupo. Apesar do ambiente caótico, organizações no nível inicial de maturidade podem produzir produtos e serviços, ainda que excedam com frequência os orçamentos e o cronograma de seus projetos. Entretanto, pela falta de formalidade, tais organizações comprometem-se além da capacidade e são capazes de abandonar processos durante uma crise ou são incapazes de repetir os sucessos passados. Existe muito pouco planejamento, os compradores para seus projetos e a aceitação dos seus produtos são limitados, e tais organizações são mais percebidas como fornecedores do que como parceiros.

Nível 2 – Replicável

No nível seguinte, os processos de gestão começam a ser documentados, portanto replicáveis e, possivelmente, com resultados consistentes, ainda que isso não ocorra em toda a organização. É improvável que a disciplina do processo seja rigorosa, mas, quando aplicada, pode ajudar a assegurar que aquelas práticas existentes são preservadas até mesmo em situações especiais, o que faz com que a execução das estratégias seja feita em conformidade com a documentação. As evidências das etapas, desde a concepção, a produção e a entrega, são conhecidas e divulgadas pela organização, pelo menos nos maiores marcos, na conclusão de tarefas importantes e no atendimento das expectativas dos clientes. O acompanhamento das tarefas é feito por meio de sistemas simples e básicos e ainda persistem riscos de exceder custos e falhar na estimativa de tempo. A satisfação do mercado passa pela repetição de sucessos antigos de produtos e projetos com aplicações e escopo semelhantes.

Nível 3 – Definido

A característica deste nível organizacional é um conjunto definido e estável de processos regularmente maduros, ainda que sujeitos a alguns melhoramentos com o passar do tempo que são utilizados para dar consistência em toda a organização. O ciclo da execução segue determinados modelos e baseia-se em experiências e processos-

padrão da organização, ou customizados, se necessário, dentro dos padrões e diretrizes semelhantes para garantir que os objetivos organizacionais sejam trabalhados com propriedade.

Nível 4 – Gerenciado

Com a utilização de métricas adequadas, os gestores controlam com eficiência os processos de gestão e identificam meios para ajustar e adaptar o processo a um determinado projeto – sem perdas relevantes de qualidade ou divergências nas especificações. Neste nível, as organizações fixam metas de qualidade e quantidade, tanto para a geração quanto para a manutenção dos processos de gestão e seus desdobramentos significativos em termos de ocorrências, os quais também são controlados quantitativa e qualitativamente com alto nível de previsibilidade.

Nível 5 – Otimizado

Caracteriza-se por uma gestão focada no melhoramento contínuo no desempenho da organização, por meio de inovações incrementais ou disruptivas em todas as áreas. Os objetivos quantitativos e qualitativos estabelecidos são constantemente revisados, a fim de refletir as mudanças nos ambientes de negócios e ser utilizados como critérios para ajudar a melhorar os processos e modelos de gestão. As melhorias em gestão e seus desdobramentos são identificados, medidos e avaliados em termos de contribuição para consecução dos objetivos traçados e aproveitamento das oportunidades de evolução e crescimento dos negócios. A otimização dos processos – que devem ser ágeis, adaptáveis e inovadores – depende do espírito empreendedor das equipes que estejam alinhadas aos valores dos negócios e aos objetivos da organização e que devem ter a habilidade de responder rapidamente às mudanças – realçando as oportunidades – e buscar caminhos para acelerar e compartilhar o conhecimento.

6.4 Pontuação em modelos de maturidade

As organizações que visam durar dependem da melhora de seu desempenho em relação à concorrência. No entanto, não existe uma postura única para determinar o certo ou errado nesse objetivo. Tudo depende da visão pessoal do gestor e da curva de experiências da organização em sua trajetória. O desafio é dirigir todo o fluxo de energia e matéria no sentido indicado pela visão compartilhada da organização.

A diferença em orientação, em muitos casos, decorre do fato de as organizações operarem em diferentes níveis de maturidade. Em uma organização, assim como ocorre

nos seres humanos, as experiências acumulam-se desde a infância até que ela se torne um adulto produtivo. O nível de maturidade pode ser determinado por certos atributos correlacionados às melhorias de desempenho.



Algumas organizações podem adotar a orientação para processos, e outras para funções. Enquanto algumas perseguem certificações ISO, outras preferem a flexibilidade e interação com clientes de segmentos diversos. Quem está certo? Todas as abordagens, desde que equilibradas, são apropriadas em determinado momento da vida das organizações, ou das circunstâncias macroambientais.



Como então atribuir importância aos atributos construtores da maturidade? Qual é a importância relativa de cada item de avaliação? Como manter atualizado esses “pesos” para mercados dinâmicos e organizações vivas? Este estudo considerou que as duas principais referências, as mais usualmente aceitas no mercado em termos de pontuação, são: Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (vide Figura 29), e aquele que foi a sua fonte de inspiração, Criteria for Performance Excellence da Baldrige National Quality Program – USA (vide Figura 28).

Em ambos os casos, os fundamentos da excelência são expressos em características tangíveis (mensuráveis quantitativa ou qualitativamente) e distribuídos em requisitos. Estes são agrupados com o objetivo maior de reproduzir de forma lógica a condução de temas essenciais de um negócio, e que são denominados Critérios e Itens.

A seguir, o Quadro 5 descreve a distribuição de pontos máximos possíveis nos itens, segundo a visão das duas organizações.

Quadro 5. Comparativo das pontuações de qualidade

 FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE		 BALDRIGE	
1 Liderança	110	1 Leadership	120
1.1 Governança corporativa	40		
1.2 Exercício da liderança	40	<i>1.1 Senior Leadership</i>	70
1.3 Análise do desempenho da organização	30	<i>1.2 Governance and Societal Responsibilities</i>	50
2 Estratégias e planos	60	2 Strategic Planning	85
2.1 Formulação das estratégias	30	<i>2.1 Strategy Development</i>	40
2.2 Implementação das estratégias	30	<i>2.2 Strategy Deployment</i>	45
3 Clientes	60	3 Customer Focus	85
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30	<i>3.1 Customer Engagement</i>	40
3.2 Relacionamento com clientes	30	<i>3.2 Voice of the Customer</i>	45
4 Sociedade	60		

			
4.1 Responsabilidade socioambiental	30		
4.2 Desenvolvimento social	30		
5 Informações e conhecimento	60	4 Measurement, Analysis, and Knowledge Management	90
5.1 Informações da organização	20	4.2 Management of Information, Knowledge, and Information Technology	45
5.2 Informações comparativas	20	4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance	45
5.3 Ativos intangíveis	20		
6 Pessoas	90	5 Workforce Focus	85
6.1 Sistemas de trabalho	30	5.1 Workforce Engagement	45
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30		
6.3 Qualidade de vida	30	5.2 Workforce Environment	40
7 Processos	110	6 Process Management	85
7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio	50	6.1 Work Systems	35
7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores	30	6.2 Work Processes	50
7.3 Processos econômico-financeiros	30		
8 Resultados	450	7 Results	450
8.1 Resultados econômico-financeiros	100	7.3 Financial and Market Outcomes	70
8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100	7.2 Customer-Focused Outcomes	70
8.3 Resultados relativos à sociedade	60		
8.4 Resultados relativos às pessoas	60	7.4 Workforce-Focused Outcomes	70
8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	100	7.5 Process Effectiveness Outcomes	70
8.6 Resultados relativos aos fornecedores	30	7.1 Product Outcomes	100
		7.6 Leadership Outcomes	70
Total de pontos possíveis	1000	Total points	1000

Fonte: FNQ (2008) e NIST (2009).

Outra linha de raciocínio para avaliação das empresas é a que persegue os intangíveis como elementos do construto das competências e ativos organizacionais, a exemplo do IC Rating (2008) e TSER (2007), entre outros.

LEV (2001) afirma que o valor de um ativo intangível é a diferença do resultado que a empresa obteria com o resultado *baseline* (se nada for feito) e a hipótese de resultado a partir da utilização do ativo em análise, e levanta uma importante questão em relação à fronteira entre ativos intangíveis, frequentemente embutidos nos ativos físicos (exemplo da tecnologia e conhecimento contidos em um produto) e no trabalho (conhecimento

tácito dos trabalhadores), acarretando considerável interação com os tangíveis para a criação de valor. Essas interações trazem sérios desafios para a mensuração e avaliação dos intangíveis. Consequentemente, “quando esta interação é intensa, a avaliação dos intangíveis, isoladamente, se torna impossível” (LEV, 2001, p. 7).

DEUTSCHER (2008) declara concordar integralmente com esse pensamento e apresenta a Métrica dos Recursos Intangíveis (Rating de CI), uma ferramenta que permite aos financiadores, investidores e demais partes interessadas (*stakeholders*) conhecer o posicionamento competitivo da empresa, ao mesmo tempo em que permite às empresas estabelecerem seus planos de ação para a construção ou aquisição de recursos intangíveis.

Sua modelagem conceitual segue a estrutura dos Seis Capitais Intangíveis (DEUTSCHER, 2008) para a construção de uma ferramenta que identifica os indicadores que farão parte de cada um dos ativos.

O autor daquele modelo, que contou com a colaboração das equipes do BNDES das áreas de Risco e Mercado de Capitais, revela que houve uma preocupação com a seleção dos indicadores, de modo a refletir as condições comuns às empresas do país ou região, independentemente do setor industrial.

Em seguida, os pesos para cada um dos capitais, ativos e indicadores foi estabelecido, significando o entendimento dos especialistas para importância relativa de cada um desses elementos no *rating* de Capitais Intangíveis – País. Como simplificação ao modelo, foram atribuídos explicitamente pesos aos Capitais e aos Indicadores, ficando implícito o peso dos ativos.

Foram estabelecidos pesos diferentes em função do estágio de desenvolvimento das empresas – empresas maduras em setores maduros ou em crescimento –, e *start-ups* em setores novos, sob alegações diversas, como o capital estrutural ter um peso maior para as grandes do que para as empresas pequenas, que necessitam menos de sistemas e processos mais complexos, enquanto o peso do capital humano nas empresas menores é maior em virtude da importância da figura do empreendedor.

O Quadro 6 a seguir apresenta os valores atribuídos aos elementos da avaliação.

Quadro 6. Peso dos seis capitais intangíveis e ativos

Capital	Peso Gde.	Peso Peq.	Ativo	Peso
1. Estratégico	20%	25%	1.1 Competências em monitorar o mercado	50%
			1.2 Competências em formular, implementar e acompanhar a estratégia.	50%
2. Ambiental	10%	15%	2.1 Sistema de financiamento	30%
			2.2 Ambiente regulatório (aspectos institucionais)	20%
			2.3 Ambiente de inovação (P&D) e empreendedorismo	20%
			2.4 Infraestrutura e logística	30%
3. Relacionamento	15%	15%	3.1 Carteira de clientes / contratos	20%
			3.2 Fornecedores	20%
			3.3 Marca – reputação	20%
			3.4 Rede – fornecedores e clientes	20%
			3.5 Inserção no mercado	20%
4. Estrutural	25%	15%	4.1 Sistema de governança corporativa	30%
			4.2 Processos	35%
			4.3 Capacidade de inovação	35%
5. Humano	15%	25%	5.1 Gestores	50%
			5.2 Operadores	50%
6. Financeiro	10%	5%	6.1 Confiabilidade	30%
			6.2 Administração estratégica do risco	35%
			6.3 Inteligência financeira	35%

Fonte: Deutscher (2008).

Com o uso de pontuações é possível reduzir as decisões baseadas em paixões, seja pelo comprometimento com a organização, ou pelo prazer do próprio decisor no exercício de determinada competência. Mas, a objetividade na busca de resultados não pode ser confundida com a obsessão por métricas comparativas, nem o reducionismo do retorno financeiro sobre os investimentos, sejam eles naturais, sociais, de capital ou de trabalho.

Se todos entenderem os mecanismos que medem a “saúde organizacional” em termos de competitividade, então é razoável melhorar um indicador à custa de outro, se o resultado final, respeitada a lógica da univalência dos recursos, apontar para a direção da sustentabilidade.

Os modelos de avaliação gerencial devem demonstrar o alinhamento das estratégias com as recompensas esperadas, para assegurar que os esforços do trabalho estejam entregando valor e que este valor é parte integrante da pontuação do projeto empresarial.

Para que os indicadores selecionados estejam propriamente alinhados, é importante separar os que são direcionadores (*drivers*) do que pertencem ao grupo de recompensas (*outcomes*). Medir a quantidade de processos mapeados, e outros semelhantes, pode servir para indicar “trabalho”, mas não necessariamente que o trabalho esteja produzindo impacto nos negócios.

Um modelo de maturidade em gestão precisa, essencialmente, ser capaz de descrever de modo ordenado os critérios que explicam as organizações: a configuração das relações entre os componentes do sistema que determinam as suas características essenciais; a estrutura do sistema, que revela a incorporação física dos padrões da organização e requer um mapa abstrato de relacionamentos (também indicando o propósito do sistema – a sua missão); e o processo, que é a atividade envolvida na contínua incorporação do padrão organizacional do sistema, ou seja, é a ligação entre o padrão e a estrutura.

Como já observado, ao tratar de organizações vivas, o padrão deve ser autopoietico e ter estruturas dissipativas (CAPRA, 2002). Uma rede autopoietica é aquela que se regenera continuamente, de tal forma que o ser e o fazer são inseparáveis, e são também estruturas dissipativas — que estão abertas para o fluxo de energia e matéria. E assim devem ser os modelos de avaliação de maturidade organizacional: autorregenerativos e com estruturas abertas para mudanças contínuas.

Desse modo, a atribuição de pesos às práticas de gestão para classificação do nível de maturidade torna-se uma das tarefas mais difíceis dos gestores, ainda mais agravada pelas demandas dos *stakeholders*, das pressões dos macroambientes, das circunstâncias competitivas e dos objetivos de sustentabilidade SOI.

As opções mais imediatas, segundo o autor desta tese, para quantificar a importância dos construtos de Excelência Competitiva seriam as seguintes:

- atribuir pontuação qualitativa pela identificação de um conjunto de evidências classificadoras em cada nível, por meio de um critério de julgamento de grupos de especialistas, como faz o modelo CMM;

- atribuir pontuação em valor absoluto aos critérios, e à qualidade da implementação das práticas, por meio de julgamento de grupos de especialistas, a exemplo dos já mencionados modelos MEG© – FNQ e do Baldrige – NIST;
- atribuir pesos para cada um dos capitais e ativos, segundo o entendimento dos especialistas, para importância relativa de cada um destes elementos na avaliação considerada, como foi feito na Métrica dos Recursos Intangíveis (Rating CI).

No entanto, na busca de um critério original de pontuação, seria impossível reunir um grupo do mesmo calibre do que está reunido sob a bandeira da FNQ e outras entidades, e não faria sentido, metodologicamente, aplicar o quadro comparativo do escopo das perspectivas, ativos e capitais dos modelos de gestão que vimos anteriormente (Quadro 1, na seção 4.3).

Também não seria possível distribuir igualmente as importâncias, de modo que cada capital contribuísse igualmente, o que significaria uma importância equivalente a 20% para cada. Portanto, a solução que está sendo proposta nesta tese é perguntar ao mercado que importância é atribuída a cada prática listada e comparar às existentes nas empresas declaradamente competitivas, a fim de estabelecer uma hierarquia de sua importância em termos de contribuição para os resultados.

É fundamental que seja possível a obtenção de importância aditiva, isto é, que o percentual de cada variável na construção do modelo some 100%.

O método será explicado na Seção 7.4, mas o conceito que fica é que as pontuações são dinâmicas (como as competências), mutáveis (como o organismos vivos) e relativas (como a competitividade).

6.5 Maturidade em excelência competitiva

Grande parte dos modelos de gestão, conhecimentos e competências organizacionais foi desenhada para, ou por, empresas de porte, transnacionais com tecnologia de ponta, capacidade financeira para aportes e recursos, que contam com benefícios das economias de escala, etc. Enquanto as grandes dispõem de competências e percorrem todo o espectro de fundamentos de gestão, as pequenas e médias (PMEs) operam à base de modelos referenciados em empresas de outros países, gigantes nacionais e experiências setoriais bem-sucedidas.

Portanto, ao iniciarem suas atividades, faltam-lhes até mesmo as competências básicas. Para tornarem-se competitivas e acompanhar as empresas líderes, primeiramente elas têm que adquirir conhecimentos para criar e acumular sua própria identidade e ocupar um espaço no mercado. Em outras palavras, engajarem-se em um processo de maturidade competitiva, seguindo uma trajetória de acumulação de competências que pode mudar com o tempo, acumulando-as em diferentes ramos e ritmos.

As organizações vivas estimulam processos pelos quais os conhecimentos são adquiridos por indivíduos e convertidos em nível organizacional, ou seja, aqueles em que a aprendizagem individual se converte em aprendizagem organizacional, aqui entendida no sentido de maturidade, o processo que permite à empresa acumular competências ao longo do tempo para aumentar as suas condições de sobrevivência e assegurar sua perenidade.

A maturidade é definida como a capacidade de gerir os recursos acumulados e incorporados nos indivíduos (aptidões, conhecimentos, experiências, etc.) e nos sistemas organizacionais (processos, sistemas, licenças, etc.), necessários para obter melhores recompensas para os *stakeholders*.

Em outras palavras, maturidade trata da relação existente entre os processos de aprendizagem, trajetórias de acumulação de competência, desempenho organizacional, e a melhoria da competitividade da empresa, medida em resultados sociais, econômicos e pessoais.

A decisão de construir um modelo original para avaliação do grau de maturidade em gestão competitiva levou em consideração, principalmente, os seguintes aspectos:

- a avaliação da maturidade em uma perspectiva de sistemas vivos e dinâmicos;
- a capacidade de identificar as mudanças nos padrões organizacionais;
- a descrição da sua estrutura, em termos dos capitais;
- a descrição das práticas críticas, em termos de importância relativa;
- a observação das trocas cognitivas e as de fluxo de energia e matéria;
- o reconhecimento de intercâmbios de tangíveis que equilibrem os fluxos de energia e matéria;

- a identificação das trocas de intangíveis que apontam para processos cognitivos e de inteligência; e
- o aproveitamento das virtudes dos quatro modelos: MEG, Baldrige, CMM e Rating CI.

Algumas características, no entanto, são distintas do modelo que estamos propondo para avaliar a maturidade em Excelência Competitiva:

- considerar que as práticas da organização, agrupadas nas perspectivas dos Capitais PPTMP, traduzem e tornam tangíveis as possíveis estratégias organizacionais;
- os ativos e competências, tangíveis e intangíveis, estão distribuídos nos capitais PPTMP;
- os fundamentos de gestão e os filtros de inteligência empresarial – inovação, conhecimento e empreendedorismo – impregnam todos os capitais e estão incorporadas nas práticas;
- as práticas constroem os resultados, ou seja, boas práticas, boas recompensas. Assim, é entendimento deste autor de que os critérios de resultado NÃO devem fazer parte da mesma avaliação das práticas;
- a excelência organizacional só é atingida se houver equilíbrio entre os elementos do organismo;
- o atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas, as Recompensas SOI, está vinculado ao cumprimento dos objetivos direcionadores dos planos de negócios;
- o modelo de pontuação é dinâmico e considera de maneira relativa a importância das práticas em comparação às do mercado, como sói fazer um organização que se pretende competitiva.

O modelo de maturidade em Excelência Competitiva refere-se à aplicação desses conceitos na gestão dos cinco capitais organizacionais: Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado, Parcerias.

No primeiro nível encontram-se organizações **frágeis**, nas quais os processos em todas as áreas são desorganizados e não replicáveis, até mesmo caóticos, visto que o

conhecimento é tácito e, portanto, não documentado. O sucesso dessas organizações depende, principalmente, da existência de circunstâncias especiais, de conhecimentos especializados ou dos esforços individuais que, em muitos casos, foram os criadores das condições para a empreitada organizacional.

No nível seguinte, as organizações **sobreviventes** – graças a uma oportunidade específica ou por determinada especialização em um dos capitais de gestão – começam a ter que estabelecer técnicas de gestão além da sua competência essencial. Elas também começam a definir, desenhar e documentar requisitos de processos que registrem a curva de experiência para, por meio do aprendizado organizacional, permitir a repetição das atividades de sucesso.

As organizações tornam-se **competitivas** quando atingem um determinado nível em que sejam capazes de criar e manter estáveis e integrados os processos de gestão que tragam vantagens competitivas em pelo menos um dos capitais gerenciáveis, e/ou que se igualem com terceiros nas demais competências organizacionais.

As organizações **vencedoras** (quarto nível) são aquelas que monitoram as informações e inter-relacionam seus processos a fim de se tornarem um depósito de conhecimento produtivo e entidades geradoras de inovações. Nelas, a vantagem competitiva é decorrente da coordenação superior das atividades da empresa, criando barreiras de imitação como forma de mantê-la sustentável.

As organizações **perenes**, as que visam durar, estão constantemente se aperfeiçoando e buscando o estado da arte em gestão por meio da retroalimentação dos seus processos, com a introdução de melhorias contínuas para melhor servir aos seus *stakeholders*. Nesse nível, a vantagem competitiva sustentável provém do modo como as atividades se ajustam entre si e se reforçam mutuamente, fazendo com que a configuração de uma atividade aumente o valor competitivo de outras atividades.

Tais referenciais de avaliação indicados por números inteiros representam níveis diferenciados de maturidade em gestão, o que possibilita constatar algumas evidências e condições gerais que se constituem em obstáculos para a prática efetiva da gestão competitiva.

A excelência das estratégias competitivas deve apontar para o nível máximo na gestão de cada um dos capitais. Diferentes setores, mercados, indústrias, ou mesmo o porte ou as características individuais de cada organização, terão que ponderar, *vis-à-vis* a

concorrência direta e indireta e as condições ambientais, se a gestão de algum capital deve ser eventual e circunstancialmente privilegiada.

6.6 A escalada da maturidade

Segundo FIGUEIREDO (2003), competência tecnológica incorpora os recursos necessários para gerar e administrar mudanças tecnológicas – aptidões, conhecimentos e experiência, e sistemas organizacionais. Mais especificamente, competência tecnológica são as habilidades da empresa para promover internamente aprimoramentos nas diferentes funções tecnológicas, como os processos e a organização da produção, produtos, equipamentos e investimentos.

O sentido amplo dessa definição atende ao objetivo de descrever as trajetórias de acumulação tecnológica, levando em conta tanto as dimensões técnicas quanto organizacionais da competência tecnológica.

As competências rotineiras dizem respeito a atividades tecnológicas realizadas em determinado nível de eficiência e utilização de insumos. São as aptidões necessárias para usar a tecnologia, o conhecimento e os mecanismos organizacionais. Já as competências inovadoras permitem criar, modificar ou aperfeiçoar produtos e processos. São as aptidões necessárias para modificar tecnologias, os conhecimentos, a experiência e os mecanismos organizacionais (FIGUEIREDO, 2003).

As competências tecnológicas podem ser medidas por função ou dificuldade, ou valorizadas na medida de sua raridade, dificuldade e esforço (como visto anteriormente no processo de criação de valor), e seu estágio deve ser avaliado em função da formação, acumulação e sustentação (ou declínio) da competência tecnológica para diferentes práticas.

Considera-se que uma empresa acumulou determinado nível de competência quando ela se torna apta a alguma atividade tecnológica que não podia desempenhar antes, ou seja, é necessário considerar a consistência da trajetória de acumulação de competência tecnológica (FIGUEIREDO, 2003).

Os modelos de gestão tecnológica em seu nível primário são dependentes de tecnologias existentes e de rotinas administrativas essenciais e, daí em diante, passa por aprimoramentos incrementais em produtos e processos, melhorias em gestão e novas competências complementares.

Para avançar até o ponto de ser considerado de classe mundial, é necessário aprofundar a competência tecnológica, ter capacidade gerencial e técnica para implementar e internalizar novas tecnologias e cristalizar as suas competências no sentido de passar de “aprendiz” a “mestre”, ou seja, ser um gerador de novos conhecimentos e competências e sustentar tais vantagens competitivas.

No modelo de Excelência Competitiva, exatamente esse mesmo discurso, dos últimos sete parágrafos, pode ser reproduzido integralmente por mais quatro vezes, bastando substituir cada uma dessas referências das trajetórias das competências em tecnologia, por competência em Processos, em Pessoas, em Mercado e em Parcerias.

É exatamente esse sentido de acumulação de conhecimento, aprendizado, inovação, evolução, empreendedorismo e práticas que impregna profundamente o conceito da proposta de maturidade competitiva.

Desse modo, o estágio das organizações pode ser classificado em níveis distintos, dependendo de três condicionantes essenciais:

- 1) a existência de um conjunto de práticas associadas aos ciclos de gestão dos capitais PPTMP;
- 2) a qualidade das práticas, expressas pelo seu grau de implementação; e
- 3) a importância relativa dessas práticas na obtenção dos resultados para as organizações e seus *stakeholders*.

A maturidade na gestão dos negócios está listada como uma das principais condições de competitividade empresarial (WEF, 2007). Atingir determinado nível de maturidade envolve um processo evolucionário em que práticas e fundamentos de gestão devem ser refletidos na condução cotidiana dos negócios, na revisão constante dos objetivos previstos e na aferição dos resultados alcançados.

Significa que a organização deve ser capaz de controlar e gerir recursos e ativos – tangíveis e intangíveis – e materializá-los em certo ajuste do conjunto de práticas, definindo a importância e o grau de implementação de cada uma das melhores práticas, de modo a melhorar a previsibilidade, a efetividade e o controle dos processos de gestão nas organizações. É também uma indicação das condições de sobrevivência a longo prazo, sugerindo que diferentes graus de maturidade estejam relacionados com a

capacidade dessas organizações para atingir seus objetivos estratégicos e obter bons níveis de desempenho nos indicadores relacionados a eles.

A seguir, são apresentados um conjunto de descrições de níveis de maturidade em gestão nas perspectivas de várias disciplinas. Essas descrições, aqui denominadas espelhos de gestão,¹¹ servem para uma avaliação global de gestão, especialmente nos casos em que tal julgamento não possa ser feito com base em evidências auditáveis.

O modelo de Excelência Competitiva parte do princípio de que a existência de determinadas práticas de gestão, adequadamente implementadas, servem para conduzir as organizações no sentido da maturidade organizacional.

Os espelhos de gestão, que fizeram parte do questionário utilizado como instrumento de Diagnóstico de Maturidade que será apresentado no Capítulo 7 deste trabalho, encontram-se relacionados nos Quadros 7, 8, 9, 10 e 11, a seguir.

- **Avaliação em Gestão dos Capitais**
 - Maturidade em processos
 - Maturidade em pessoas
 - Maturidade em tecnologia
 - Maturidade em mercado
 - Maturidade em parcerias

- **Avaliação em Maturidade Competitiva**

Quadro 7. Maturidade em processos

1. Frágil: ainda existe um longo caminho a ser percorrido para se tornarem minimamente competitivas por meio da melhoria de seus processos internos.
2. Sobrevivente: apenas alguns processos, normas e políticas estão documentados, ainda que seu cumprimento seja exigido apenas para atender aos requisitos legais.
3. Competitivo: a gestão de processos é uma oportunidade que está sendo trabalhada para gerar diferenciais competitivos. Existe uma cultura, em construção, de geração de valor pela melhoria dos processos internos, mas com alcance ainda limitado.
4. Vencedor: a maioria dos processos importantes está implantada. Existe documentação para práticas e processos que são devidamente acompanhados por indicadores que os alinham aos objetivos estratégicos.
5. Perene: são referências em gestão de processos no seu setor de atividades. Lideram e inovam em metodologias e obtêm resultados acima da média do setor. A gestão de processos é percebida como um diferencial competitivo que agrega valor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

¹¹ Denominação criada pelo autor para exemplificar os estágios de gestão, de modo que os gestores possam se “espelhar” neles para comparar em qual em qual dos estágios estão as maiores coincidências entre as descrições teóricas e a situação atual da organização.

Quadro 8. Maturidade em Pessoas

1. Frágil: gestão orientada para registro e controle. São poucas as iniciativas de desenvolvimento das pessoas, apenas as que se referem ao treinamento e à integração individual, com foco operacional e/ou de curto prazo.
2. Sobrevivente: existem algumas ações de compartilhamento e formas de aprendizado. Os programas de aperfeiçoamento profissional, principalmente funcionais, são apoiados pela organização.
3. Competitivo: a gestão de Pessoas é alinhada com o planejamento estratégico. Desenvolvem a liderança, o espírito de equipe e as qualidades individuais.
4. Vencedor: as avaliações de desempenho estão associadas aos processos de aprendizagem individuais e organizacionais. O empreendedorismo, a transparência e o compartilhamento são encorajados.
5. Perene: as pessoas formam a base da competitividade da organização. Os processos de aprendizagem e gestão do conhecimento são tratados como vitais na estratégia organizacional. Os sistemas de recompensas consideram os ganhos e as contribuições dos indivíduos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 9. Maturidade em tecnologia

1. Frágil: utilizam técnicas e tecnologias de conhecimento comum, ou até mesmo as primárias ou obsoletas. Não acumulam conhecimento e são conservadoramente refratárias às inovações.
2. Sobrevivente: as tecnologias empregadas, em todas as etapas dos processos, de aquisição, produção e distribuição, estão em níveis inferiores aos do setor.
3. Competitivo: as competências e os recursos tecnológicos acompanham as evoluções e as referências setoriais. Investem moderadamente em P&D e em novos processos.
4. Vencedor: atendem às exigências tecnológicas compatíveis com o setor. Exploram as oportunidades em novos materiais e produtos, processos de produção, distribuição e sistemas. Acompanham rapidamente as inovações apresentadas ao setor.
5. Perene: superam o mais alto nível de tecnologias do setor. Criam e utilizam tecnologia de ponta com as exigências competitivas do setor ou do ambiente. Suas ofertas são constantemente inovadoras.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 10. Maturidade em mercado

1. Frágil: definem as suas ofertas como sendo <i>commodities</i> (não diferenciadas). São orientadas para a produção. Não têm controle sobre o processo de distribuição. Não têm efetiva política de comunicação e/ou de marca.
2. Sobrevivente: enfatizam a eficiência operacional e a orientação para vendas. Operam o mercado por meio de terceiros. Não têm política de valorização da marca. Atuam em guerra de preços.
3. Competitivo: conhecem o seu cliente/consumidor. Seus produtos são diferenciados por atributos percebidos e valorizados. Detêm controle da distribuição. Promovem a marca e a imagem dos produtos e da organização.
4. Vencedor: dominam os processos de contatos e os eventos dos canais de distribuição e do mercado. São orientadas para satisfação dos clientes. Desenvolvem as marcas e as campanhas com efetiva personalidade – distintiva e valorizada. Monitoram com eficiência as alterações dos ambientes concorrenciais. Consideram constantemente as melhorias na oferta de bens e serviços.
5. Perene: têm profunda integração com clientes e consumidores e dominam as estratégias de distribuição e comunicação. Acompanham os usos e aplicações de suas ofertas. Exploram as ofertas de valor (diferenciações tangíveis, intangíveis e conceituais) e todas as oportunidades oferecidas em função de suas vantagens competitivas sustentáveis.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 11. Maturidade em parcerias

1. Frágil: prevalecem as redes de contatos informais, sejam dos colaboradores ou da organização. Apenas alguns acordos estabelecidos, por contrato ou tradição, são respeitados.
2. Sobrevivente: existem algumas parcerias e acordos, formalizados e apoiados pela organização, que estão estabelecidos para atuação operacional e troca de informações e experiências.
3. Competitivo: efetivo pertencimento a uma cadeia de valor reconhecido. As parcerias são preferencialmente exclusivas, com fornecedores e agentes de produção e distribuição e/ou clientes.
4. Vencedor: as práticas e os processos operacionais dos membros da rede são institucionalizados, estão alinhados aos principais objetivos estratégicos da organização e são geridos por meio de uma governança dedicada.
5. Perene: as redes colaborativas são estratégicas e extrapolam a própria organização, envolvendo, parceiros, clientes, fornecedores. A maior parte das cadeias de suprimento, produção e distribuição é contratual e/ou exclusiva.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A **Maturidade competitiva** é uma indicação das condições de sobrevivência a longo prazo entre empresas de porte equivalente, do mesmo setor de atividades ou assemelhados, e/ou com a mesma complexidade de gestão, conforme assinalado no Quadro 12.

Quadro 12. Graus de maturidade competitiva

1. Frágil: os gestores encontram justificativas para as limitações da organização em capacidade e desempenho. Quase não há avaliação das necessidades de melhorias em todas as dimensões organizacionais para atingir os objetivos desejados pelos acionistas. As ações tomadas pela administração são, em geral, reativas às mudanças internas e externas e costumam ser posteriores aos fatos importantes. O processo de planejamento e orçamento tende a ser informal, e a compreensão do futuro é limitada quanto ao potencial do negócio, às vantagens competitivas, às competências e à capacidade dos recursos.
2. Sobrevivente: os gestores estão cientes das consequências de não administrar bem o desempenho e as competências organizacionais, porém o desempenho geral é mais dependente do desempenho de certas áreas específicas da organização do que de uma abordagem integrada e do ajuste entre as partes. A consistência de resultados é dependente da competência de algumas pessoas/áreas. Não existe avaliação global do desempenho organizacional presente/futuro e considerações de cenários para a construção dos orçamentos. O aprendizado ocorre de forma isolada, podendo haver inovação periódica. Não há refinamento e integração entre as práticas. A gestão encontra-se nos primeiros estágios de desenvolvimento para alguns itens, com práticas reativas e com lacunas significativas na aplicação da maioria delas. A maioria das decisões organizacionais é baseada nas necessidades da organização e não nas dos clientes/consumidores.
3. Competitivo: as práticas de gestão são adequadas, estão disseminadas por todas as áreas, produtos e processos; seu uso é continuado e constantemente revisado. A organização é altamente proativa e suas práticas são refinadas e inovadoras, e estão totalmente disseminadas, com uso continuado, sustentadas por um aprendizado permanente e perfeitamente integrado. As métricas são conhecidas, porém são utilizadas de forma esporádica e às vezes inconsistente. O aprendizado ocorre de forma programada, o que gera inovações evolutivas. Existe algum nível de refinamento e integração entre as práticas. A gestão encontra-se em estágios de desenvolvimento em algumas dimensões, com práticas sendo implantadas para cerrar as lacunas em suas aplicações. O processo de planejamento e orçamento tende a ser formal e as premissas quanto ao potencial do negócio, as vantagens competitivas, as competências e a capacidade dos recursos são discutidas e reavaliadas com frequência.
4. Vencedor: os gestores possuem processos e ferramentas disponíveis para medir o desempenho das áreas, mapear as competências, identificar a ocupação dos ativos, e os resultados são comparados aos objetivos de curto e longo prazos que foram definidos. As métricas são conhecidas, mas, mesmo que sejam utilizadas de forma esporádica ou inconsistente, ajudam a organização a ser proativa em todas as suas dimensões. As práticas são adequadamente integradas, de uso continuado, com controles atuantes. Existem algumas inovações e muitos refinamentos decorrentes do aprendizado. As práticas

de gestão são coerentes com os objetivos estratégicos, apesar de existirem lacunas de inter-relacionamento e de cooperação entre as partes que afetam a integração. A liderança no setor é reconhecida como "referencial de excelência" em todas as dimensões organizacionais.

5. Perene: O planejamento estratégico e as competências da organização estão perfeitamente alinhados, quantitativa e qualitativamente, com a demanda do negócio. A utilização dos ativos tangíveis e intangíveis é objeto de constante revisão para assegurar que a ocupação ótima seja alcançada da forma mais eficiente possível. As ferramentas para monitorar os recursos críticos estão implementadas e integradas, em um modelo sistêmico de gestão, com objetivos estratégicos definidos e métricas de atividades e de resultados/recompensas capazes de identificar e corrigir as práticas que estejam alterando o rumo das estratégias planejadas. A plena integração das práticas de gestão gera harmonia na construção de parcerias internas e externas, resultando em elevada sinergia. As pessoas na organização estão comprometidas em alcançar o estado da arte mundial e gerar novos *benchmarks*.

Fonte: Elaborado pelo autor.

7 O OPERACIONAL DO MODELO DE EXCELÊNCIA COMPETITIVA NAS EMPRESAS

7.1 Delineamento da pesquisa

As empresas dependem de um conjunto de práticas para a execução de suas estratégias. Se seus discursos não forem acompanhados por ações, divagarão pelo limbo da ineficiência e da inconclusividade. Por sua vez, se as ações não forem implementadas com qualidade, os seus efeitos práticos no corpo organizacional e nos resultados para as partes interessadas serão equivalentes aos de um simples exercício de meditação.

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi o de identificar o conjunto de práticas de gestão que estaria implementado nas empresas de uma determinada amostra e hierarquizá-las em importância segundo a perspectiva dos respondentes.

Em seguida, propor um modelo para classificar diferentes níveis de maturidade em gestão competitiva por meio dos resultados derivados da pesquisa quanto à existência, graus de implementação e a importância relativa das práticas.

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação da coleta de dados, considerando, entre outros aspectos, o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas, como está recomendado em GIL (1987). O modelo conceitual da pesquisa de campo está representado na Figura 42.

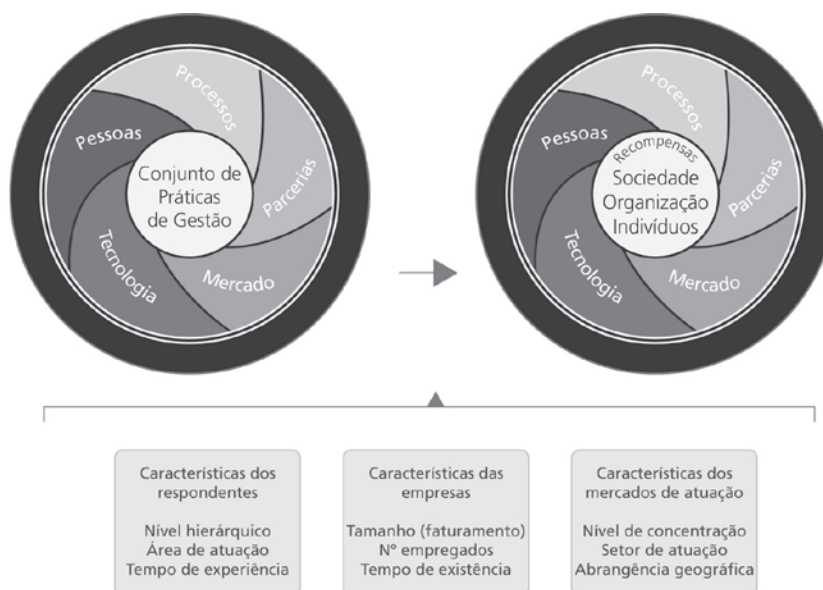


Figura 42. Modelo conceitual do estudo de campo

Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com essa ilustração, as práticas, construídas com base na revisão de literatura e entendidas como aquelas que preenchem o ciclo completo de gestão dos capitais da organização – Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias –, foram apresentadas a um grupo de empresas para que fossem investigadas em termos de sua existência nas organizações e o seu grau de implementação.

Ao responderem quais são as práticas implementadas em suas empresas e quais são as recompensas obtidas em termos de competitividade, os respondentes permitem que seja calculada a importância derivada de cada prática por meio de uma inferência estatística que observa a frequência com que determinadas práticas estão presentes nas organizações que se reconhecem em determinados níveis de qualidade em gestão.

Dessa forma, cada empresa pode ser vista como um conjunto único de práticas (PORTER, 1996) que, devidamente quantificado, ajuda a compor o seu nível de maturidade organizacional. É importante destacar que, uma vez que as importâncias das práticas foram derivadas do universo pesquisado, os graus de maturidade encontrados são relativos àquele grupo pesquisado.

Sob o ponto de vista metodológico, mais do que realizar um diagnóstico da situação existente nas empresas pesquisadas, o objetivo desta tese é propor uma metodologia que possa ser replicada para quaisquer agrupamentos de empresas com características diversas e mercados de atuação distintos.

Para completar o modelo, as empresas pesquisadas foram perfiladas por três conjuntos de características:

- Perfil dos respondentes: gestores de primeira linha hierárquica com conhecimento do funcionamento e das estratégias da organização.
- Porte e solidez das organizações: faturamento, número de empregados e tempo de existência da empresa.
- Competitividade: estrutura de mercado do setor de atuação e área geográfica.

Além do motivo óbvio de identificar o perfil dos respondentes, esses critérios poderão vir a ser reproduzidos em pesquisas futuras com amostras maiores, que permitam investigar se as práticas gerenciais determinantes do grau de maturidade competitiva são

afetadas pelas características das organizações respondentes (tipo, setor, área de atuação, porte, geografia, etc.).

7.2 Natureza do estudo e método empregado

Em TOGNETTI (2006), pesquisa é o conjunto de investigações, operações e trabalhos intelectuais ou práticos cujo objetivo seja a descoberta de conhecimentos, a invenção de técnicas e a exploração ou a criação de realidades ou modelos de comportamento em gestão e estratégia.

Considerando o critério de classificação proposto por VERGARA (2000), quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se:

- a. quanto aos fins, trata-se de um estudo de natureza exploratória e metodológica. Exploratória porque não busca estabelecer relações de causa e efeito em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, a pesquisa exploratória não comporta hipóteses (VERGARA, 2000). Aliás, a própria concepção sistêmica desse trabalho eliminaria de certa forma a possibilidade de realizar algum estudo desse tipo.

Ainda pode ser caracterizada como exploratória, já que pretende investigar as atividades que constituem as estratégias organizacionais nas empresas a serem pesquisadas no contexto apresentado, mesmo que com algumas características explicativas, pois visa entender quais fatores contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos. No caso, quais os conjuntos de práticas que, efetivamente implementados, contribuem para a obtenção de maior nível de maturidade competitiva.

A pesquisa também se refere a instrumentos de captação da realidade nas organizações, neste caso, a existência de práticas. Construir uma ferramenta para avaliar o grau de maturidade de uma organização está, portanto, associado a caminhos, formas, maneiras e procedimentos para atingir determinado fim, o que, segundo VERGARA (2000), caracteriza uma pesquisa metodológica.

- b. Quanto aos meios de investigação, o mais importante é o fato de se basear em pesquisa de campo com baixo poder de inferência sobre o universo total e se respaldar nas intuições e nas percepções das pessoas, com alguma

vocação para pesquisa experimental, que é aquela investigação empírica em que se controlam variáveis independentes e se observam as variações que são produzidas em variáveis dependentes (VERGARA, 2000). Neste caso, na expressão *organizações maduras*, madura é a variável do conceito organizações. É descoberta, é o consequente (VERGARA, 2000).

7.3 O modelo operacional da pesquisa de campo

7.3.1 Amostragem da pesquisa

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade (GIL, 1987) e constituída de duas maneiras conjugadas.

O primeiro grupo do estudo de campo foi constituído a partir de uma listagem de empresas associadas ao programa chamado PAEX, da Fundação Dom Cabral (FDC), que conta com 280 pequenas e médias empresas de capital predominantemente nacional e atuação em todos os setores (indústria, varejo e serviço), distribuídas em 14 estados brasileiros.

O critério para eleger esse grupo foi, primária e principalmente, o da possibilidade de ter acesso a ele. Depois de considerada a disponibilidade de promover o estudo, colaborou para a decisão de escolha o fato de tratar-se de um universo diversificado em termos de área de atuação e abrangência geográfica e também pelas características de seus modelos de gestão. São empresas que têm projetos empresariais com prazo médio de três anos, orientados por aquela escola de negócios, e que de um modo geral são organizações em crescimento cuja associação com a FDC revela a preocupação de investir na capacitação de seus gestores atuais ou na transição dos fundadores para gestão profissional.

Uma parte das empresas, selecionadas pela própria FDC, segundo critérios internos de não sobrecarregar seus clientes com pesquisas exploratórias, recebeu um comunicado explicando os objetivos da pesquisa e solicitando a cooperação dos respondentes.

Um segundo grupo de empresas foi representado por executivos inscritos nos programas educacionais da B.I. International, que é a mais global das escolas de negócios do Brasil e parceira de universidades nos EUA, Ásia e Oceania, referências mundiais em suas áreas de conhecimento, e que, há 20 anos, gerencia e contribui para a formação de mais de 30 mil empresários, executivos e profissionais liberais no Brasil.

Da mesma forma como ocorreu com o grupo anterior, prevaleceu para critério de seleção a possibilidade de acesso, mas foi considerado também o fato de as empresas representadas serem diversificadas quanto à área de atuação, apresentarem modelos de gestão relativamente complexos, a existência de projetos empresariais e serem organizações em crescimento que investem na capacitação de seus gestores.

Foi solicitado a ambos os grupos que a pesquisa tivesse apenas uma resposta por empresa (ainda que o respondente tivesse sido encorajado a consultar livremente seus pares) e que os respondentes fossem executivos com acesso às estratégias corporativas das empresas e profissionais ligados às áreas de direção.

No caso do grupo de empresas ligadas à FDC, foram enviados 138 convites para as empresas, das quais 81 acessaram o *site* no qual a pesquisa estava disponível, mas apenas 26 completaram integralmente o questionário, no período entre 25 de agosto e 15 de novembro de 2008.

Na segunda situação, os convites foram feitos em salas de aula pelo autor, com a pesquisa podendo ser utilizada no exercício de construção de planos de ação customizados para as empresas participantes. Foram distribuídos 26 códigos de acesso ao endereço na internet em que a pesquisa estava disponível, sendo que oito empresas completaram integralmente o questionário, no período entre 1º de março e 15 de julho de 2009.

Tal procedimento, não probabilístico, com a amostra definida por acessibilidade, ou seja, longe de qualquer procedimento estatístico, selecionando elementos pela facilidade de acesso a eles (VERGARA, 2000), permitiu atingir um público qualificado – mas não representativo – do comportamento gerencial genérico nas pequenas e médias empresas no Brasil.

É muito importante ressaltar que o procedimento metodológico para coleta dos dados, que é o principal objeto deste estudo, não deve ser influenciado pela composição da amostra. No entanto, como será ressaltado na organização do questionário, é relevante a preocupação de relacionar o universo objeto da pesquisa com a unidade fraseológica das assertivas colocadas no questionário. Daí a preocupação do autor em que os sujeitos da pesquisa fossem executivos experientes, próximos aos meios acadêmicos e familiarizados com as expressões mais comuns que são utilizadas na literatura de planejamento e gestão.

7.3.2 Técnica de coleta de dados e organização do questionário

Embora se reconheça que, para tratar de temas complexos, como o proposto em nosso levantamento, o método da entrevista pessoal seja melhor do que o questionário aplicado via internet, por permitir ao entrevistador avaliar o perfeito entendimento das questões pelo entrevistado, optou-se pela segunda alternativa por razões práticas de tempo, custo e acesso aos respondentes.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário fechado, estruturado, designado por escalas, disponibilizado no endereço eletrônico www.excelenciacompetitiva.com.br e acessado mediante um *login* e uma senha.

O recurso do acesso identificado foi adotado para certificação dos *e-mails* válidos dos respondentes, enquanto a utilização de senha lhes garantiria múltiplos acessos ao mesmo questionário, que pode ser preenchido parcialmente em cada acesso, ou para que, pelo compartilhamento de uma mesma senha, o respondente pudesse consultar seus pares, antes da submissão final das respostas no questionário completo.

Tanto quanto possível, o desenho do questionário tratou de atender às características gerais e terminologias aplicáveis às empresas dos setores de comércio, indústria e serviços.

Em alguns casos, foram colocadas observações para ajudar os respondentes na abrangência da assertiva em diferentes setores. Exemplo: A citação de desfiles de moda como campo de teste na assertiva Oficinas, Laboratórios e Pilotos:

A organização possui campos de testes (laboratórios, pistas de provas, desfiles de moda, ambientes controlados, etc.) para experimento das ofertas, ferramentas e softwares, equipamentos de TI ou industriais para o desenvolvimento de projetos, planos (blueprints), protótipos, versões e modelos e (se for o caso) inclusive tecnologia para construção de ferramental, máquinas e equipamentos.

Houve também uma preocupação para que o desenho do questionário fosse orientado para empresas de qualquer porte, sendo que a importância relativa de algumas práticas, ainda que obrigatórias, como as demonstrações financeiras, podia ser identificada pela inclusão de evidências tangíveis na descrição da prática. Exemplo: A citação Padrões Internacionais de Demonstrações Financeiras (IFRS) na assertiva Demonstrações Financeiras:

As relações com os investidores, acionistas e demais stakeholders são transparentes e as informações econômico-financeiras exigidas por lei são padronizadas, auditadas externamente e totalmente aderentes à legislação nacional e aos Padrões Internacionais de Demonstrações Financeiras (IFRS). A organização também publica o Balanço de Responsabilidade Social.

Na página de abertura do *site* [Figura 43 (Tela 1)], foram apresentadas as seções do formulário com uma breve explicação do conteúdo de cada uma delas. Ao respondente era facultado completar as seções em qualquer ordem e refazer as respostas de qualquer pergunta, a qualquer tempo, antes da submissão final para processamento.

Lista de instrumentos de diagnóstico	
Perfil	Tem como objetivo categorizar sua empresa dentro dos setores e cortes do mercado.
Gestão de Processos	Práticas referentes aos processos internos de aquisição, de gestão de produção, sistemas administrativo-financeiros, controle e auditoria, certificações/selos, programas de qualidade, automação empresarial, infra-estrutura de processamento, desenvolvimento e suporte, programas de meio-ambiente e governança corporativa.
Gestão de Pessoas	Práticas de gestão ligadas a atração, retenção, treinamento e desenvolvimento das pessoas, recompensas, clima organizacional, relações trabalhistas e legais, segurança e qualidade de vida, sistemas de informações, gestão de carreira e estrutura organizacional e outros questões estratégicas e operacionais ligadas ao capital humano da organização.
Gestão de Tecnologia	Práticas voltadas para a atualização tecnológica compatível com as exigências do setor, e o desenvolvimento de novas tecnologias, produtos, serviços e soluções, capacitação tecnológica, cultura inovadora, empreendedorismo inovador, curva de aprendizado e experiência, intercâmbios tecnológicos, patentes e demais questões referentes ao capital intelectual das organizações.
Gestão de Mercado	Práticas que refletem a orientação para o mercado, pesquisa e monitoramento do consumo, estratégias de segmentação e posicionamento, geração de novas idéias e soluções para atender à demanda, sistemas de distribuição, promoção e políticas de comunicação e marcas.
Gestão de Parcerias	Práticas que estabelecem fronteiras de colaboração, critérios de compartilhamento, processos de associação, aprendizado coletivo, empreendedorismo em rede, e todas que de algum modo geram comunidades, arranjos produtivos, parcerias estratégicas e demais modelos de geração de redes de valor
Avaliação Global	Trata do equilíbrio entre todas as dimensões e dos modelos de resultados e recompensas distribuídos entre os stakeholders.

Figura 43. Tela 1 – Lista de instrumentos de diagnóstico

Fonte: Disponível em: www.excelenciacompetitiva.com.br

Na seção Perfil, procurou-se qualificar o perfil demográfico da empresa com questões fechadas de múltipla escolha (cinco questões) e uma pergunta para qualificar o nível do respondente na empresa como ilustra a Figura 44 (Tela 2). Os detalhes das faixas demográficas serão apresentados mais adiante na seção 8.1 – Perfil da Amostra.

Perfil não iniciada	Gestão de Processos não iniciada	Gestão de Pessoas não iniciada	Gestão de Tecnologia não iniciada	Gestão de Mercado não iniciada	Gestão de Parcerias não iniciada	Avaliação Global não iniciada
--	---	---	--	---	---	--

Perfil

Em que região está localizada a sede da sua empresa no Brasil?

Qual o setor de atividade da sua organização?

Há quanto tempo a sua empresa atua no Brasil?

Quantos colaboradores (incluindo terceirizados diretamente) a sua empresa possui?

Qual a faixa de faturamento anual da sua empresa?

Qual o nível de responsabilidade do respondente na empresa?

Figura 44. Tela 2 – Perfil das empresas representadas

Fonte: Disponível em: www.exelenciacompetitiva.com.br

Após a submissão do Perfil, os respondentes podem seguir para qualquer outro bloco de questões e acompanhar o preenchimento do formulário nos indicativos da aba superior como está ilustrado na Figura 45 (Tela 3).

Perfil concluída 6/6	Gestão de Processos não iniciada	Gestão de Pessoas não iniciada	Gestão de Tecnologia não iniciada	Gestão de Mercado não iniciada	Gestão de Parcerias não iniciada	Avaliação Global não iniciada
---	---	---	--	---	---	--

Gestão de Processos

Práticas referentes aos processos internos de aquisição, de gestão de produção, sistemas administrativo-financeiros, controle e auditoria, certificações/selos, programas de qualidade, automação empresarial, infra-estrutura de processamento, desenvolvimento e suporte, programas de meio-ambiente e governança corporativa.

[Iniciar preenchimento da dimensão Gestão de Processos](#)

Figura 45. Tela 3 – Exemplo de tela de abertura de seção do formulário

Fonte: Disponível em: www.exelenciacompetitiva.com.br

Foram disponibilizados no *site* seis blocos de questões, dos quais cinco correspondem aos capitais gerenciáveis das organizações, que foram apresentados e descritos ao longo do Capítulo 5 deste trabalho: Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias, e um último contém descritivos de níveis de maturidade organizacionais, que foram apresentados e descritos no Capítulo 6 deste trabalho.

Dimensões de capitais

Cada bloco referente à gestão dos capitais contém um conjunto de 20 práticas gerenciais com um único tipo de pergunta (o ideal de um questionário é ter apenas um tipo de pergunta) (VERGARA, 2000). No presente caso, as perguntas levam os sujeitos da

pesquisa a atribuir graus ao nível de implementação de práticas nas empresas que representam.

Nestas seções, foi utilizada uma escala de cinco pontos, que é recomendada quando se busca avaliar a intensidade, o sentimento ou percepção, e solicitado aos participantes que adotassem os seguintes critérios para a escala de pontuação:

1. Não tem – A adoção da prática não está prevista em curto prazo.
2. Prevista – A adoção da prática está sendo considerada em futuro próximo.
3. Básica – A prática está implantada de modo convencional e/ou utilizada eventualmente.
4. Avançada – A prática está difundida e aplicada regularmente, com indicadores de resultados e responsáveis definidos.
5. Referência – A prática está implantada de modo exemplar e é objeto de revisão contínua para aperfeiçoamento.

As perguntas de um questionário escritas para medir opiniões, atitudes ou satisfações devem ter uma forma neutra, ou seja, não devem ter uma forma que as convide a uma só resposta positiva ou uma só resposta negativa (HILL e HILL, 2008).

Deve-se ressaltar que, apesar da semelhança entre essa escala e uma do tipo Likert, por ter cinco pontos, esta última prega que o total de opções seja ímpar para se ter um ponto neutro. No entanto, no instrumento de captura de dados deste trabalho, o ponto médio da escala, o “3”, não é necessariamente neutro, pois corresponde à existência da prática na organização em seu estado básico – a constatação da existência da prática na organização já habilita esse nível. É um fato, não uma percepção.

O desinteresse em adotar determinada prática, o “1”, pode significar que a sua implementação não seja relevante, ou, não se aplique àquela empresa. As empresas que assinalarem o “2” em alguma prática estarão reconhecendo o fato da não existência atual e, em percepção, o interesse futuro. Já, assinalar os graus “4” e “5” envolve o julgamento ou a percepção do grau de sofisticação e qualidade da gestão relativa a práticas existentes.

As instruções para preenchimento das respostas, com os critérios a serem adotados para a escala de pontuação, ficam visíveis em cada mudança de tela para servir de orientação durante todo o preenchimento do formulário (existe a opção de “fechar as definições”

quando o respondente estiver confortável com elas), como é mostrado na Figura 46 (Tela 4).

Perfil	Gestão de Processos	Gestão de Pessoas	Gestão de Tecnologia	Gestão de Mercado	Gestão de Parcerias	Avaliação Global
concluída 6/6	4/21	não iniciada	não iniciada	não iniciada	não iniciada	não iniciada

Ajuda para valores de atributo

Quanto ao estágio de implantação:

- *Não tem* - a adoção da prática não está prevista em curto prazo.
- *Prevista* - a adoção da prática está sendo considerada em futuro próximo.
- *Básica* - a prática está implantada de modo de modo convencional e/ou utilizada eventualmente.
- *Avançada* - a prática está difundida e aplicada regularmente, com indicadores de resultados e responsáveis definidos.
- *Referência* - a prática está implantada de modo exemplar e é objeto de revisão contínua para aperfeiçoamento.

[ocultar definições](#)

Figura 46. Tela 4 – Apresentação dos critérios da escala de respostas

Fonte: Disponível em: www.exelenciacompetitiva.com.br

O instrumento da pesquisa foi desenhado para identificar as práticas existentes e sua frequência em empresas com determinados resultados em termos de competitividade.

As práticas investigadas são aquelas que foram definidas como sendo as que tornam tangíveis os objetivos direcionadores estruturantes dos planos empresariais e cuja construção foi explicada ao longo deste trabalho.

O conjunto das cem práticas de gestão que foram investigadas encontra-se descrito integralmente nas Tabelas 5 a 9 (vide Capítulo 5).

Para apresentação aos sujeitos da pesquisa, cada bloco correspondente aos capitais de gestão foi organizado em conjuntos de cinco telas que agrupavam quatro perguntas de cada vez, para permitir maior facilidade de leitura e melhor navegação com qualquer velocidade de banda.

Apenas uma resposta é aceita para cada pergunta, podendo ser alterada a qualquer tempo antes da submissão final (a nova resposta substitui automaticamente a resposta anterior da mesma pergunta).

Na Figura 47 (Tela 5), há o exemplo de uma página. A barra superior indica o *status* do preenchimento do formulário.

Perfil concluída 6/6	Gestão de Processos 4/21	Gestão de Pessoas não iniciada	Gestão de Tecnologia não iniciada	Gestão de Mercado não iniciada	Gestão de Parcerias não iniciada	Avaliação Global não iniciada
-------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------

Gestão de Processos [exibir definições](#)

<p>Certificações de qualidade</p> <p>Todas as certificações de qualidade (ISO e outras) exigidas pelo mercado e aplicáveis ao setor são mantidas permanentemente atualizadas, em todas as suas extensões cabíveis.</p>	<p>Implantação</p> <p><input type="radio"/> Não tem</p> <p><input checked="" type="radio"/> Prevista</p> <p><input type="radio"/> Básica</p> <p><input type="radio"/> Avançada</p> <p><input type="radio"/> Referência</p>
<p>Pedidos perfeitos</p> <p>Os processos de produção ou desenvolvimento são cumpridos nas exatas condições dos pedidos de clientes e passíveis de monitoração em tempo real pelos clientes (trace & track) do pedido até a entrega.</p>	<p>Implantação</p> <p><input type="radio"/> Não tem</p> <p><input checked="" type="radio"/> Prevista</p> <p><input type="radio"/> Básica</p> <p><input type="radio"/> Avançada</p> <p><input type="radio"/> Referência</p>
<p>Entrega perfeita</p> <p>A organização, se exigida, tem capacidade e competência para recebimento de materiais e serviços, bem como entrega para os clientes, na metodologia just-in-time, com estoques de segurança adequados e pleno cumprimento de prazos.</p>	<p>Implantação</p> <p><input type="radio"/> Não tem</p> <p><input type="radio"/> Prevista</p> <p><input type="radio"/> Básica</p> <p><input checked="" type="radio"/> Avançada</p> <p><input type="radio"/> Referência</p>
<p>Processos de aquisição</p> <p>Existem processos regulares para identificação de fornecedores e fontes alternativas de insumos. Os processos de aquisição são transparentes e eficientes e o uso de EDI (Eletronic Data Interchange) está integrado com fornecedores e clientes.</p>	<p>Implantação</p> <p><input type="radio"/> Não tem</p> <p><input type="radio"/> Prevista</p> <p><input type="radio"/> Básica</p> <p><input type="radio"/> Avançada</p> <p><input checked="" type="radio"/> Referência</p>

Figura 47. Tela 5 – Exemplo de página do instrumento da pesquisa

Fonte: Disponível em: www.exelenciacompetitiva.com.br

Uma vez preenchido o diagnóstico com as 20 perguntas de determinado conjunto, o respondente pode encerrar essa seção com a avaliação geral daquela dimensão, espelhando a empresa em um dos níveis de maturidade correspondente às descrições apresentadas, como mostra a Figura 48 (Tela 6).

O conjunto completo dos níveis de maturidades que foram apresentados ao final de cada bloco está descrito integralmente nos Quadros 7 a 11 (vide Capítulo 6, Seção 6.5).

Perfil concluída 6/6	Gestão de Processos 20/21	Gestão de Pessoas não iniciada	Gestão de Tecnologia não iniciada	Gestão de Mercado não iniciada	Gestão de Parcerias não iniciada	Avaliação Global não iniciada
-------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------

Gestão de Processos

Considere as organizações de porte equivalente, setor de atividades ou semelhantes, e/ou com a mesma complexidade de gestão e o conjunto de práticas listadas neste bloco

Qual das descrições abaixo melhor reflete o estágio atual da Gestão de Processos na sua organização:

Muito Frágil	Ainda existe muito caminho a ser percorrido para tornar a organização minimamente competitiva através da melhoria de seus processos internos.
Pouco Desenvolvido	Apenas alguns processos, normas e políticas estão documentados, ainda que seu cumprimento seja exigido apenas em cumprimento aos requisitos legais
Competitivo	A Gestão de Processos é uma oportunidade que está sendo trabalhada para gerar diferenciais competitivos. Existe uma cultura, em construção, de geração de Valor através da melhoria dos processos internos, mas com alcance ainda limitado.
Muito Bom	A maioria dos processos importantes está implantada na organização. Existe documentação para as práticas e processos que são devidamente acompanhados por indicadores que os alinham aos objetivos estratégicos da organização.
Excelência	A empresa é referência em Gestão de Processos dentro de seu setor de atividades. Lidera e inova em metodologias e obtém resultados acima da média do setor. A Gestão de Processos é percebida como um diferencial competitivo que agrega Valor para a organização.


Outras Práticas:
 Caso você utilize uma prática não citada nas perguntas desta dimensão, clique aqui. (opcional)

Figura 48. Tela 6 – Exemplo da última página do bloco do instrumento de pesquisa

Fonte: Disponível em: www.exelenciacompetitiva.com.br

A estrutura do questionário é rigorosamente igual para cada uma das dimensões dos capitais – Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias –, e essa sequência deve ser repetida até que todas as respostas tenham sido preenchidas.

Avaliação Global

Tendo sido completado todo o diagnóstico com as cem perguntas distribuídas nas cinco dimensões, o respondente pode concluir o formulário com a Avaliação Global, espelhando a empresa em um dos níveis de maturidade correspondente às descrições apresentadas.

O conjunto dos níveis de maturidades que foram apresentados nesta seção está apresentado na Figura 49 (Tela 7), e está descrito integralmente na seção 6.5 Maturidade em Gestão.

concluída	Perfil 6/6	Gestão de Processos concluída 21/21	Gestão de Pessoas concluída 21/21	Gestão de Tecnologia concluída 21/21	Gestão de Mercado concluída 21/21	Gestão de Parcerias concluída 21/21	Avaliação Global não iniciada
-----------	---------------	--	--------------------------------------	---	--------------------------------------	--	----------------------------------

Avaliação Global

Considere o ambiente concorrencial – empresas de porte equivalente, do mesmo setor de atividades ou assemelhados, e/ou com a mesma complexidade de gestão e assinala qual das descrições abaixo melhor reflete o modelo de gestão atualmente implantado na sua organização.

Muito Frágil	Os gestores criam desculpas para justificar as limitações da organização em capacidade e desempenho. Existe muito pouca avaliação das necessidades de melhorias em todas as dimensões organizacionais para atingir os objetivos desejados pelos acionistas. As ações tomadas pela administração são, em geral, reativas às mudanças internas e externas e costuma ser posterior aos fatos importantes. O processo de planejamento e orçamento tende a ser informal e a compreensão do futuro é limitada quanto ao potencial do negócio, as vantagens competitivas, as competências e a capacidade dos recursos.
Pouco Desenvolvido	Os gestores estão cientes das consequências de não administrar bem o desempenho e as competências organizacionais, porém o desempenho geral é mais dependente do desempenho de certas áreas específicas da organização do que de uma abordagem integrada e do ajuste entre as partes, e a consistência de resultados é dependente da competência de algumas pessoas/áreas. Não existe avaliação global do desempenho organizacional presente/futuro e considerações de cenários para a construção dos orçamentos. O aprendizado ocorre de forma isolada, podendo haver inovação periódica. Não há refinamento e integração entre as práticas. A gestão se encontra nos primeiros estágios de desenvolvimento para alguns itens, com práticas reativas e com lacunas significativas na aplicação da maioria delas. A maioria das decisões organizacionais é baseada nas necessidades da organização e não nas necessidades dos clientes/consumidores.
Competitivo	As práticas de gestão são adequadas, estão disseminadas por todas as áreas, produtos e processos e seu uso é continuado e constantemente revisado. A organização é altamente proativa e suas práticas são refinadas e inovadoras e estão totalmente disseminadas, com uso continuado, sustentadas por um aprendizado permanente e perfeitamente integrado. As métricas são conhecidas, porém são utilizadas de forma esporádica e às vezes inconsistente. O aprendizado ocorre de forma programada o que gera inovações evolutivas. Existe algum nível de refinamento e integração entre as práticas. A gestão se encontra em estágios de desenvolvimento em algumas dimensões, com práticas sendo implantadas para cerrar as lacunas em suas aplicações. O processo de planejamento e orçamento tende a ser formal e as premissas quanto ao potencial do negócio, as vantagens competitivas, as competências e a capacidade dos recursos são discutidas e reavaliadas com frequência.
Muito Bom	Os gestores possuem processos e ferramentas disponíveis para medir o desempenho das áreas, mapear as competências, identificar a ocupação dos ativos e os resultados são comparados aos objetivos de curto e longo prazo que foram definidos do negócio. As métricas são conhecidas mas, mesmo que sejam utilizadas de forma esporádica ou inconsistente, ajudam a organização a ser proativa em todas as suas dimensões. As práticas são adequadamente integradas, de uso continuado, com controles atuais. Existem algumas inovações e muitos refinamentos decorrentes do aprendizado. As práticas de gestão são coerentes com os objetivos estratégicos apesar de existirem lacunas de inter-relacionamento e de cooperação entre as partes que afetam a integração. A liderança no setor é reconhecida como "referencial de excelência" em todas as dimensões organizacionais.
Excelente	O planejamento estratégico e as competências da organização estão perfeitamente alinhados, quantitativa e qualitativamente, com a demanda do negócio. A utilização dos ativos tangíveis e intangíveis é objeto de constante revisão para assegurar que a ocupação ótima seja alcançada da forma mais eficiente possível. As ferramentas para monitorar os recursos críticos estão implementadas e integradas em um modelo sistêmico de gestão com objetivos estratégicos definidos e métricas de atividades e de resultados/recompensas capazes de identificar e corrigir as práticas que estejam alterando o rumo das estratégias planejadas. A plena integração das práticas de gestão gera harmonia na construção de parcerias internas e externas resultando em elevada sinergia. As pessoas na organização estão comprometidas em alcançar o estado-da-arte mundial e a gerar novos benchmarks.

Figura 49. Tela 7 – Espelhos para autoavaliação global das empresas representadas

Fonte: Disponível em: www.exelenciacompetitiva.com.br

7.3.3 Pré-teste do instrumento de pesquisa

O pré-teste não visa captar qualquer dos aspectos que constituem os objetivos do levantamento, já que ele está centrado na avaliação do instrumento enquanto tal, visando garantir que meça exatamente aquilo que pretende medir (GIL, 1987).

Os aspectos mais importantes a serem considerados no pré-teste podem ser assim discriminados.

1. *Software*: a robustez da programação do endereço eletrônico da pesquisa, a navegabilidade do formulário, os procedimentos a serem utilizados na apuração.

O *software* de pesquisa via Web foi desenvolvido utilizando a tecnologia Java (Plataforma JEE) e o *framework* SEAM (www.seamframework.org). Os dados processados pela plataforma ficam armazenados em um banco de dados MySQL. Esse conjunto foi avaliado pela empresa T2M – Test to Market Ltda. (www.t2mlab.com), especialista em teste de *software* sobre os aspectos funcionais – verificar se as funcionalidades do *software* funcionam segundo suas especificações – e de *performance* – verificar se o *software* atende aos requisitos de *performance*, escalabilidade e estresse de ambiente.

2. Clareza dos termos: compreensão do conteúdo das assertivas.

A lista de práticas de gestão, de cada uma das dimensões, foi apresentada a especialistas nas respectivas áreas de competências (citados na Nota Especial de Agradecimento) que ajudaram a cuidar que a unidade fraseológica das assertivas colocadas no questionário tivesse uma relativa estabilidade sintática e semântica, e de modo a que o grupo de palavras de uso comum se enquadrasse na taxonomia predefinida em literaturas de gestão, e pudesse ter características idiomáticas, ou conotações em práticas correntes, ou uma função enfática ou intensa em um texto descritivo de uma prática.

Ao leitor deste trabalho que queira reproduzir esse mesmo procedimento metodológico para construção de um questionário que vise à avaliação dos graus de maturidade de certo grupo, é recomendável que a fraseologia das assertivas esteja alinhada com a taxonomia adotada pelos sujeitos da pesquisa. Exemplo: No caso do setor de saúde, ao descrever a questão sobre disponibilidade de atendimento que está incluída em Satisfação do Cliente, a palavra “profissional” deve ser substituída por “enfermeiros/médicos” e a palavra “cliente” por “usuários/pacientes/beneficiários”.

A OPS (operadora de plano de saúde) utiliza central de informações, disponível 24 horas, com finalidade assistencial, e corpo de enfermeiros/médicos capazes de fornecer informações de saúde aos usuários/pacientes/beneficiários do plano.

3. Quantidade de perguntas: identificação de cansaço ou impaciência por parte dos respondentes.

Um grupo de executivos (citados na Nota Especial de Agradecimento), escolhidos por serem típicos em relação aos sujeitos da pesquisa, aceitou responder ao questionário e não relatou dificuldades de navegação ou de compreensão das questões, mas foi possível avaliar os seguintes tempos de resposta: 1 a 3 minutos para o Perfil; 15 a 20 minutos para cada conjunto de 20 perguntas de cada dimensão de capital; e 6 a 10 minutos para a avaliação global, totalizando aproximadamente duas horas. Esse tempo total foi considerado relativamente longo, o que gerou a sugestão, acolhida, de permitir que o respondente pudesse intervalar o preenchimento, salvando-se automaticamente as respostas e permitindo retornar ao mesmo questionário depois.

Ao leitor deste trabalho que queira reproduzir esse mesmo procedimento metodológico para a construção de um questionário que pretenda cobrir a existência de um conjunto de variáveis, é recomendável que exista, no questionário final, pelo menos uma pergunta aberta semelhante à que foi colocada ao final de cada bloco [como pode ser visto na Figura 50 (Tela 8)], a fim de oferecer aos respondentes a oportunidade de contribuir para o refinamento das questões.



Figura 50. Tela 8 – Detalhe da pergunta aberta do instrumento de pesquisa

Fonte: Disponível em: www.exelenciacompetitiva.com.br

4. Forma e ordem das perguntas: validação das assertivas e localização nas dimensões.

Esse mesmo grupo de executivos (citados na Nota Especial de Agradecimento) foi entrevistado e considerou conveniente que as assertivas fossem detalhadas para o nível Referência, de tal modo que o grau cinco ficasse reservado para as empresas que concordavam completamente em se espelhar na descrição da prática. A ordem das perguntas foi citada como irrelevante, talvez pela preocupação do autor em evitar possíveis contágios entre as questões, ou seja, uma pergunta exercendo influência sobre a seguinte. A distribuição das práticas nas dimensões dos capitais da organização serviu para contextualizar as práticas e indicar em que áreas, ou que gestores da organização poderiam ser consultados para apoio aos respondentes, se fosse o caso.

7.4 Técnicas estatísticas utilizadas

Diferentes técnicas estatísticas foram utilizadas na pesquisa para quantificar as respostas dos três conjuntos, a saber: quanto à existência das práticas, quanto à sua importância e quanto à maturidade das empresas. A análise dos dados foi efetuada conforme o tipo de abordagem e indicador analisado

7.4.1 Quanto à existência das práticas

Quais são as práticas de gestão implementadas nas organizações? Em que nível de qualidade?

Como as práticas implementadas nos diferentes níveis de gestão estão distribuídas nas dimensões de cada um dos capitais organizacionais?

As práticas implementadas nas organizações cobrem os ciclos de gestão dos capitais organizacionais?

Todas as práticas apresentadas aos respondentes são relevantes, ou alguma é tão irrelevante que não deva existir nas organizações maduras?

Para análise dos dados, na investigação quanto à existência das práticas, foram utilizados os programas Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 8.0 para Windows, e do Office Excel 2007. A escala ordinal admitida foi a intervalar, considerando iguais os intervalos entre uma graduação e outra e, com isso, realizamos o cálculo das medianas.

A mediana é uma medida de tendência central, um número que caracteriza as observações de determinada variável de tal forma que esse número (a mediana) separa a metade inferior de um grupo de dados ordenados da metade superior. Mais concretamente, metade das empresas da amostra terá práticas com valores inferiores ou iguais à mediana, enquanto a outra metade terá valores superiores ou iguais à mediana.

Mediana como *benchmark*

Foi a seguinte a justificativa para utilizar a mediana, uma medida de tendência central, como *benchmark* nas observações quanto à existência das práticas de gestão:

As práticas foram descritas na pesquisa como refletindo uma organização ideal, quase utópica, em que todas estão no nível Referência, ou seja, as práticas no nível 5 que estão implementadas de modo exemplar e em processo de melhoria contínua.

Ter como referência o nível de excelência e tornar isso um objetivo, é importante para a estruturação de um projeto empresarial. Porém, almejar que qualquer organização consiga atingir a perfeição na gestão de todos os seus capitais é uma atitude quixotesca e talvez até desanimadora para aqueles que estejam distantes dessa realização.

Considerar o nível máximo de implementação das práticas como sendo o *benchmark* é recomendável, pelo menos, para aquelas que os gestores queiram transformar em diferenciais competitivos. No entanto, esse estudo procurou dar um sentido prático à gestão sinalizando para os gestores quais são as práticas implementadas, em diferentes níveis, nas empresas amostradas, para que sirvam como comparação das exigências de qualidade que o mercado esteja fazendo.

É entendimento do autor que, se certa prática está presente em pelo menos metade das empresas pesquisadas, tal prática pode ser considerada acessível nesse nível para as demais. As organizações que pretendam ser minimamente competitivas devem ser capazes de contar com, pelo menos, um conjunto de práticas medianamente semelhante ao mercado, o que justifica a decisão de adotar as medianas do grau de implementação de cada prática para classificar as práticas.

7.4.2 Quanto à importância das práticas

Como as práticas estão hierarquizadas, segundo a importância atribuída pelos respondentes?

A importância distribui-se uniformemente, ou existem práticas tão mais importantes que prevaleçam tanto sobre as demais?

O agrupamento das práticas nas dimensões dos capitais gerenciáveis tende a apresentar um resultado acumulado equilibrado?

As empresas competitivas hierarquizam de forma equilibrada as práticas de gestão?

Um dos problemas centrais em gestão estratégica é a determinação quantitativa da importância dos direcionadores. Para que um gestor possa definir uma estratégia de atuação, é fundamental hierarquizar esses elementos, medindo o quanto um é mais importante do que os outros, já que não é possível atacar todos os problemas ao mesmo tempo.

Em um processo investigativo, existem essencialmente duas maneiras de se definir essa importância:

Importância Declarada: em que o próprio sujeito da pesquisa informa o quanto ele considera importante um atributo na construção de um resultado.

Importância Derivada: em que, por meio de modelos matemáticos, como as árvores de decisões, são utilizadas as avaliações do entrevistado, em cada atributo e em uma avaliação global, para estimar a importância a ser associada a cada atributo.

Árvores de decisão formam toda uma classe de modelos de preditores (no caso de variáveis dependentes quantitativas – razão ou intervalo) ou de classificadores (no caso de variáveis dependentes nominais). Elas partem da amostra como um todo e vão, sequencialmente e de forma hierarquizada, particionando os respondentes conforme a

homogeneidade de resposta, em função de determinadas variáveis independentes, que podem ser de qualquer tipo de escala (nominais, ordinais, intervalo ou razão).

Inicialmente, foram consideradas as seguintes alternativas para hierarquizar as práticas propostas pelo modelo e atribuir-lhes peso:

- calcular o coeficiente de correlação entre a avaliação global (AG) e a avaliação de cada atributo (seria o coeficiente de correlação de Pearson, recomendável no caso de variáveis intervalo) e avaliar as práticas por esse coeficiente;
- utilizar a importância declarada das “top 10” em cada conjunto (o que seria muito complexo para envolver todas as cen práticas) e atribuir pesos (10 ao mais importante, 9 ao segundo e assim por diante até o menos importante) tomando o percentual da média de cada atributo nessa soma;
- atribuir pontuação em valor absoluto às práticas, por meio de um critério de julgamento de grupos de especialistas, e em valor relativo à qualidade da implementação, a exemplo do MEG© – FNQ.
- atribuir pontuação em valor absoluto às práticas, por meio de um critério de julgamento de grupos de especialistas, e identificar um conjunto de evidências classificadoras em cada uma, como faz o modelo CMM da Carnegie Mellon;
- calcular a Importância Derivada de cada prática utilizando as florestas aleatórias (*random forests*).

A decisão de adotar a técnica de Random Forest (RF) para a hierarquização das práticas propostas nesta tese considerou principalmente a defesa que LUCAS (2010) faz desse método na categoria genérica de classificadores.

O Random Forest conjuga excelentes características de desempenho operacional, com destaques para a produção de classificadores bastante precisos, a generalização - comportamento como preditor em amostras diferentes daquela onde a técnica foi “treinada”, a possibilidade de manipular um grande número de variáveis, e o desempenho em pequenas amostras aliada à capacidade de fornecer a importância de cada variável na construção de um resultado global (Importância derivada). *Além disso, permite a obtenção da importância (aditiva) percentual de cada variável na construção do modelo, de modo a somar 100% (grifos nossos).*

Esse último argumento (possibilidade de aditivção) foi crucial na escolha do método, dada a necessidade de se empregar uma pontuação individualizada em cada prática para fins do cálculo do grau de maturidade.

Random Forest é um método de aprendizagem automático, que consiste na construção de um conjunto de árvores de decisão, desenvolvido por BREIMAN (2001), descrito em um artigo com mais de 500 citações que se tornou referência no assunto.

As florestas aleatórias tem se mostrado uma excelente resposta para modelos explicativos e aplicações na área de pesquisas médicas, pesquisas de satisfação, etc., por conta de duas grandes vantagens: tem grande capacidade de generalização, um excelente predicado como classificador, e pelo seu comportamento mesmo em pequenas amostras (LUCAS, 2010).

O método descrito por SOARES e ESTEVES (2008) consiste em uma amostra inicial que é replicada várias vezes (usualmente 500 vezes), retirando-se dela amostras aleatórias com reposição. Em cada uma das 500 amostras, em vez de considerar todas as variáveis independentes, consideram-se, em cada nó da árvore, cinco variáveis aleatoriamente escolhidas para o cálculo da importância da variável independente na construção da variável dependente. Essa importância está essencialmente ligada ao erro de previsão que se comete quando se substitui essa variável por ruído aleatório; quanto maior o erro, maior a importância dessa variável. O resultado é um valor para cada uma das variáveis avaliada, cujo total é igual a 100%.

Na sequência da explicação, esses autores apresentam um exemplo de estudo de satisfação com 24 atributos, com as Importâncias Derivadas (ID) listadas em ordem decrescente. Com base na tabela, pode-se afirmar (já que as importâncias são aditivas) que apenas três atributos (Atr16, Atr19 e Atr18) são responsáveis por cerca de 25% da satisfação global.

Variável	Importância Derivada	% Acumulado
Atributo16	10,50%	10,50%
Atributo19	7,60%	18,10%
Atributo18	7,00%	25,10%
Atributo09	6,00%	31,10%
.....
.....
Atributo21	1,70%	98,70%
Atributo14	1,30%	100,00%

Figura 51. Exemplo de apresentação de ID em estudo de satisfação

Fonte: Soares e Esteves (2008).

Imagine agora que, neste estudo de satisfação, haja quatro macroatributos, cada um com um conjunto de atributos avaliados individualmente. A estrutura seria ilustrada como na Figura 52:

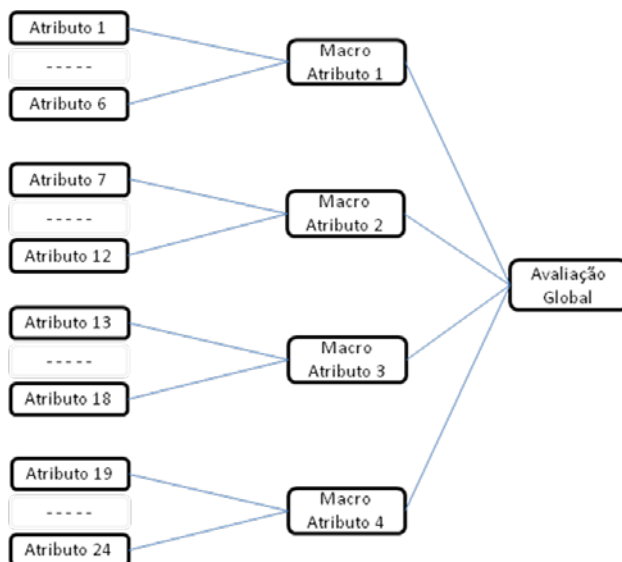


Figura 52. Exemplo de ID em dois estágios

Nesse esquema, e utilizando o Random Forest (RF), pode-se calcular o impacto de cada um dos quatro macroatributos na avaliação global, de cada atributo no seu macroatributo e de cada atributo na avaliação global. Nesse exemplo, as importâncias derivadas dos macroatributos ficam como mostra a Tabela 19.

Tabela 19. RF – Importância dos macroatributos

Macroatributos	Importância Derivada
Macroatributo1	30,00%
Macroatributo2	18,00%
Macroatributo3	40,00%
Macroatributo4	12,00%

Fonte: Soares e Esteves (2008).

Para atribuir valor às práticas propostas para compor a Excelência Competitiva foi construído um modelo com cem práticas de gestão, classificadas em intervalos de nível de implementação que permitiu a obtenção de uma medida de importância associada a cada descritor. Para cada conjunto específico de 20 práticas foi calculado o valor acumulado das importâncias para determinar o valor dos capitais. A Avaliação Global (variável independente) considerada no modelo foi a autoavaliação (espelhos) da competitividade global das empresas respondentes.

O processamento dos dados para hierarquização das práticas foi feito pela empresa IDS – Marketing Intelligence. Na construção do modelo baseado no algoritmo Random Forest, foi utilizado o programa R versão 2.4.0, usando a *library_randomforest*, com os parâmetros originais da biblioteca: *n tree* (número de árvores) = 500, e *m try* (número de descritores testado em cada nó) = 5.

7.4.3 Matrizes de práticas

A combinação dos indicadores descritos nas Seções 7.4.1 e 7.4.2 permite dois desdobramentos diferentes contemplados na Matriz de Práticas: a da qualidade da implementação e a da importância das práticas.

O desdobramento da implementação deve refletir as evidências de difusão das práticas na organização, sua aplicação regular com indicadores de resultados, responsáveis definidos e processos de melhoria contínua demandadas pelos clientes.

Por outro lado, o desdobramento da importância da prática significa uma avaliação comparativa da existência das práticas nas ofertas competitivas das demais empresas nos seus ambientes concorrenciais.

Uma prática pode ser uma vantagem competitiva se for possível ofertá-la de maneira mais eficiente do que os concorrentes. E cada inovação proposta como vantagem competitiva irá corresponder a uma reação concorrente que buscará comoditizar a oferta, gerando um círculo virtuoso de melhoria contínua no mercado. Desse modo, uma empresa se diferencia da concorrência quanto mais puder ser singular na criação de valores para seus canais e clientes.

Apesar da importância da diferenciação, as oportunidades nem sempre são bem entendidas, pois as empresas encaram o potencial de diferenciação em termos das práticas de forma muito limitada. Muitas consideram a diferenciação apenas em termos das práticas de *marketing* ou de produção, em vez de considerar que elas se originam

potencialmente em qualquer parte da cadeia de valores e em qualquer dimensão PPTMP.

A Matriz de Práticas permite comparar a importância das práticas e seu grau de implementação nas empresas pesquisadas ajudando a traçar planos de ação, definindo quais são as prioridades em termos de contribuições de cada prática para o aprimoramento da gestão competitiva.

O eixo vertical apresenta o nível de implementação das práticas nas organizações e o eixo horizontal apresenta a importância derivada que cada uma representa, criando quadrantes com base nos quais se podem determinar ações diferenciadas para cada prática, priorizando as mais importantes que estejam defasadas em relação ao *benchmark*.

A Matriz de Importância e Desempenho, proposta por SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON (2002) como uma articulação formal entre os requisitos do consumidor e as características de projeto do novo produto e/ou produto acabado, permite analisar com maior profundidade a situação da organização em cada um dos principais critérios competitivos, bem como avaliar a coerência das estratégias atuais da organização. As quatro zonas previstas para contemplar as possibilidades de ações competitivas são: Excesso, Adequação, Melhoria e Ação; no modelo conceitual fica claro que as empresas devem explorar as vantagens que tenham e poupar esforços em programas pouco relevantes.

Na Matriz de Diferenciação Estratégica (MAGALHÃES, 2007), o autor, ainda que respeitando os mesmos princípios de ataque e defesa do modelo anterior, decidiu aumentar para nove os quadrantes de ação estratégica (diferenciação, oportunidade, urgência, refinar, considerar, melhorar, excesso, adequado e alerta) com o intuito de refinar os conjuntos de ações estratégicas recomendáveis em cada situação competitiva.

O Quadro 13 apresenta uma proposta conceitual de ampliação da Matriz de Diferenciação Estratégica com os 12 quadrantes gerados pelos três níveis de implementação de práticas combinados com os quatro níveis de importância encontrados na investigação.

Quadro 13. Matriz de Diferenciação Estratégica (ampliada)

R E F E R Ê N C I A	1.3	Avaliar os esforços excessivos nestas práticas	2.3	Manter posições e reavaliar os esforços nestas práticas.	3.3	Refinar as percepções de valor destas práticas e trabalhar na sua relevância competitiva	4.3	Ressaltar ao máximo as vantagens competitivas. Trabalhar na sustentação dos gaps concorrenciais
A V A N Ç A D O	1.2	Considerar apenas os esforços de manutenção para estas práticas	2.2	Equivaler a importância desta prática com concorrentes diretos e segmentos selecionados	3.2	Avaliar a conveniência de trabalhar no aumento da relevância competitiva	4.2	Identificar e aperfeiçoar as práticas que possam trazer vantagens competitivas
B A S I C O	1.1	Atentar para possíveis mudanças de percepção de valor destas práticas	2.1	Avaliar a sinergia com outras práticas e identificar melhorias nas práticas	3.1	Segunda prioridade. Trabalhar para reduzir as desvantagens competitivas	4.1	Alta prioridade. Trabalhar nas práticas que estão reduzindo valor (desvantagens competitivas)
		BAIXA	MÉDIA		ALTA		ALTÍSSIMA	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nessa proposta ampliada de diferenciar-se estrategicamente, o leitor de uma pesquisa descritiva, nos moldes da que está sendo apresentada, poderá formular planos de ação individuais para as empresas.

7.4.4 Quanto à maturidade em gestão competitiva

Quais são os graus de maturidade na gestão dos capitais organizacionais nas empresas pesquisadas?

Quais são os graus de maturidade global em gestão nas empresas pesquisadas?

Existe um equilíbrio nas organizações entre os graus de maturidade na gestão dos capitais organizacionais das empresas pesquisadas?

Para o cálculo do grau de maturidade das empresas pesquisadas foi calculado um índice que corresponde a uma média ponderada das avaliações individuais das práticas, utilizando os pesos individuais fornecidos pelo método Random Forest.

O grau de maturidade em gestão competitiva foi definido em função de: a existência de um conjunto de práticas no ciclo de gestão; o grau de implementação (desempenho) dessas práticas nas organizações; e a importância derivada dessas práticas.

Os resultados serão fornecidos por GM_{capital} – Grau de Maturidade em Gestão do Capitais, e GM_{geral} Grau de Maturidade em gestão competitiva.

Assim, com base na importância do conjunto de informações obtidas na pesquisa foi calculado, para cada empresa, um grau de maturidade, dado pelo seguinte índice:

$$GM = \sum_{i=1}^n \alpha_i X_i$$

Onde:

GM = grau de maturidade

n = número de práticas (igual a 100)

α_i = peso dado pelo Random Forest a i -ésima prática

X_i = desempenho na i -ésima prática da empresa

O grau de maturidade em gestão pondera o nível de implementação das práticas pela hierarquia (importância derivada) de cada uma delas, agrupadas em seus respectivos capitais. Uma vez que foi empregada uma medida relativa para apresentar esse resultado, deve-se assumir que o grau de maturidade de cada uma das empresas é também relativo apenas ao conjunto de empresas pesquisadas.

Por exemplo, vamos admitir que a Empresa Delta não adote um conjunto de práticas, mas que essas práticas também não sejam comuns em um número significativo de empresas pesquisadas. Se o grau de maturidade é relativo, o efeito sobre a pontuação de Delta seria pequeno.

Suponham-se agora duas outras situações distintas. A Empresa Alfa opera um conjunto grande de práticas de baixa importância e poucas de altíssima importância; em consequência, seu grau de maturidade geral será baixo.

A Empresa Beta opera um conjunto de práticas, nas dimensões de um determinado capital, que é semelhante ao existente na maioria das empresas do grupo pesquisado. Nesse caso, o seu grau de maturidade naquela dimensão será próximo do grau de referência do grupo pesquisado.

No momento em que essas empresas exemplificadas trabalharem as suas Matrizes de Práticas, vistas anteriormente, e decidirem pela adoção, ou melhoria na aplicação, de práticas importantes, seu grau de maturidade na dimensão do Capital, e no Geral, irá melhorar apenas em relação ao grupo pesquisado.

Para refinar os processos de mudanças que uma investigação como esta possa sugerir, é importante observar qual é a importância derivada total de cada um dos capitais no contexto do grupo amostral. Por exemplo, no caso do presente estudo, as práticas da dimensão Mercado totalizaram 11,6% das importâncias, indicando que as empresas pesquisadas atribuem menor valor a esse conjunto do que a outros.

No entanto, isso não significa que o grau de maturidade em gestão de mercado será inferior aos dos demais capitais, já que as empresas são comparadas entre si, mas apenas dentro do grupo pesquisado. A empresa pode ser competitiva, à medida que opere práticas semelhantes às demais; vencedora ou perene, quando estiver acima; e frágil ou sobrevivente, quando estiver abaixo, em termos de existência e qualidade na implementação.

Benchmark em Maturidade Competitiva

Ter como referência o nível perene é importante para a construção do plano de longo prazo das organizações. No entanto, para atingir a maturidade na gestão dos capitais, é necessário estabelecer etapas que considerem os objetivos estruturantes do negócio, as condições do ambiente competitivo, as exigências regulatórias do setor, e os recursos disponíveis para execução dos projetos associados ao planejamento.

A perenidade, que é derradeiro objetivo das organizações, não se conquista de uma só vez, e nem é um estado em que se possa permanecer. Atingir a maturidade competitiva não é garantia de sustentabilidade dos fatores de produção. É uma atitude permanente dos seres vivos em ambientes de constante mutação.

Foi com esse cuidado em mente que se optou pela mediana como medida de referência para o grau de maturidade em gestão dos capitais e da maturidade geral das organizações pesquisadas.

É entendimento do autor que um corte em determinado grau de maturidade, de modo a dividir à metade os grupos de empresas pesquisadas, pode ser considerado balizador da capacidade competitiva das empresas daquele grupo. As organizações que pretendem ser minimamente competitivas devem estar próximas, ou acima do grau de maturidade

referenciado (mediana) no grupo, seja na medida geral ou, pelo menos, naquelas dimensões de capital PPTMP, em que pretendam se distanciar das concorrentes com ofertas de valor percebido.

Equilíbrio na gestão competitiva

A escolha de uma orientação estratégica depende de equilíbrio entre a gestão dos capitais. A opção de construir vantagens competitivas em uma dimensão de capital não significa que as outras dimensões possam ser desprezadas. A gestão competitiva trata de buscar excelência na gestão das competências organizacionais, e de praticar cotidianamente o exercício de gestão aplicando tais competências nas práticas que levem as organizações a se tornarem mais competitivas – obtendo melhores resultados, para os acionistas, para os colaboradores e para a sociedade –, a fim de assegurar a sua perenidade.

Uma organização, por exemplo, consegue ser classificada como Vencedora graças ao sucesso na gestão Pessoas e Tecnologia ao mesmo tempo em que seja Frágil em Processos e Mercado?

Para responder a essa pergunta, foi criado um indicador DG, calculado da seguinte maneira:

$$DG = (\text{MÁXIMO}(\text{GM}_{\text{capital}}) - (\text{GM}_{\text{geral}})) + ((\text{GM}_{\text{geral}}) - \text{MÍNIMO}(\text{GM}_{\text{capital}}))/2$$

Onde:

DG = desvio em relação ao GM_{geral}

$(\text{GM}_{\text{capital}})$ = série de valores dos graus de maturidade dos capitais

$(\text{GM}_{\text{geral}})$ = valor do grau de maturidade geral

O objetivo desse indicador era conhecer o afastamento médio dos graus de maturidade dos capitais em relação ao grau de maturidade geral dentro de cada empresa pesquisada, de tal modo que seja possível identificar a existência de equilíbrio entre a maturidade na gestão dos capitais e da competitividade geral

8 RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.1 O que está sendo investigado?

As respostas procuradas na pesquisa dividem-se em três partes: quanto à existência das práticas, quanto à sua importância e quanto aos graus de maturidade das empresas.

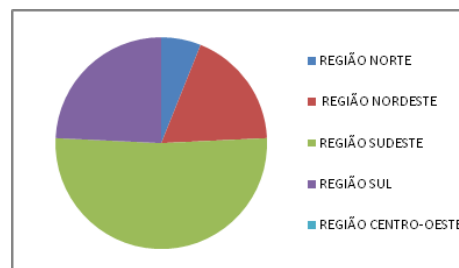
1. Em termos da existência das práticas, busca-se saber:
 - 1.1 Quais são as práticas de gestão implementadas nas organizações? Em que nível de qualidade?
 - 1.2 Como os diferentes níveis de implementação das práticas estão distribuídos nas dimensões dos capitais organizacionais?
 - 1.3 As práticas implementadas nas organizações cobrem os ciclos de gestão dos capitais organizacionais?
 - 1.4 Todas as práticas apresentadas aos respondentes são relevantes, ou alguma é tão irrelevante que não deva existir nas organizações maduras?
2. Em termos da importância das práticas, são as seguintes as perguntas:
 - 2.1 Como as práticas estão hierarquizadas, segundo a importância atribuída pelos respondentes?
 - 2.2 A importância distribui-se uniformemente, ou existem práticas tão mais importantes que prevaleçam tanto sobre as demais?
 - 2.3 O agrupamento das práticas nas dimensões dos capitais gerenciáveis tende a apresentar um resultado acumulado equilibrado?
 - 2.4 As empresas competitivas hierarquizam de forma equilibrada as práticas de gestão?
3. E, quanto à maturidade em gestão competitiva, visa-se identificar o seguinte:
 - 3.1 Quais são os graus de maturidade na gestão dos capitais organizacionais nas empresas pesquisadas?
 - 3.2 Quais são os graus de maturidade geral em gestão nas empresas pesquisadas?
 - 3.3 Há um equilíbrio nas organizações quanto aos graus de maturidade na gestão dos capitais organizacionais das empresas pesquisadas?

8.2 Composição da amostra

Um total de 34 empresas respondeu completamente ao questionário, que foi disponibilizado no endereço eletrônico www.excelenciacompetitiva.com.br, de tal modo que a composição final da amostra, agrupada segundo faixas que foram adaptadas do Cadastro Central de Empresas (IBGE, 2002) foi a seguinte:

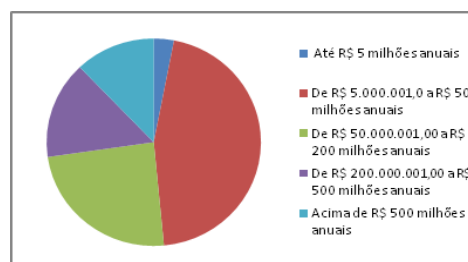
Questão 1 - Local da sede da empresa

REGIÃO NORTE	6,1%
REGIÃO NORDESTE	18,2%
REGIÃO SUDESTE	51,5%
REGIÃO SUL	24,2%
REGIÃO CENTRO-OESTE	0,0%



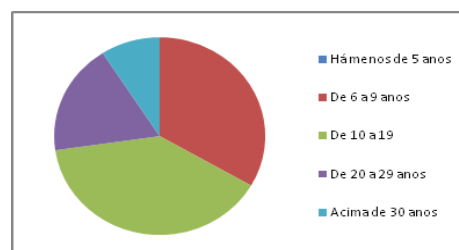
Questão 2 – Faturamento

Até R\$ 5 milhões anuais	3,0%
De R\$ 5.000.001,0 a R\$ 50 milhões anuais	45,5%
De R\$ 50.000.001,00 a R\$ 200 milhões anuais	24,2%
De R\$ 200.000.001,00 a R\$ 500 milhões anuais	15,2%
Acima de R\$ 500 milhões anuais	12,1%



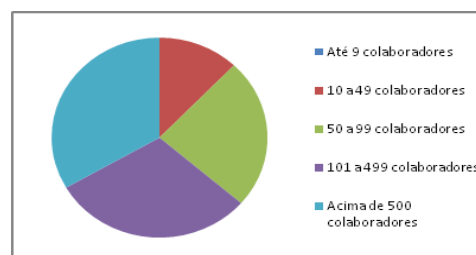
Questão 3 – Tempo de atuação da empresa

Há menos de 5 anos	0,0%
De 6 a 9 anos	33,3%
De 10 a 19 anos	39,4%
De 20 a 29 anos	18,2%
Acima de 30 anos	9,1%



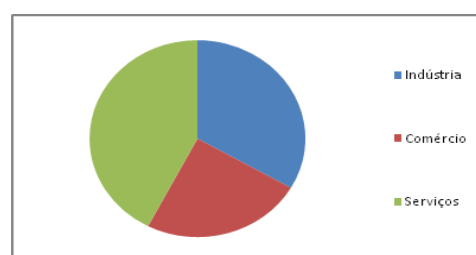
Questão 4 – Número de colaboradores

Até 9 colaboradores	0,0%
10 a 49 colaboradores	12,1%
50 a 99 colaboradores	24,2%
101 a 499 colaboradores	30,3%
Acima de 500 colaboradores	33,3%



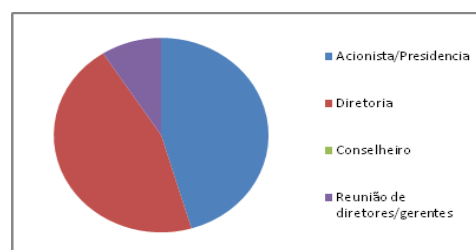
Questão 5 – Setor de atividade

Indústria	33,3%
Comércio	24,2%
Serviços	42,4%
ONG	0,0%
Governo	0,0%



Questão 6 – Nível hierárquico dos respondentes

Acionista/presidência	45,5%
Diretoria	45,5%
Conselheiro	0,0%
Reunião de diretores/gerentes	9,1%
Outro	0,0%



Como se pode observar, a concentração geográfica está nas Regiões Sudeste e Sul, maior área de influência das organizações que apoiaram a pesquisa. As empresas até R\$ 50 milhões de faturamento são quase a maioria dos respondentes (45%) e foram complementadas por 39,4% que se situam na faixa de R\$ 50 milhões a R\$ 500 milhões.

Todas as empresas estão em atividade há mais de cinco anos de atividade.

As empresas pesquisadas podem ser consideradas relativamente maduras em idade (não confundir com maturidade em gestão, que é o objeto do estudo), por terem sido capazes

de sobreviver entre 6 e 19 anos (72,7% do total), ou até tradicionais (27,3%) com mais de 20 anos, e até mais de 30 anos, de existência.

Pode-se considerar que a amostra revelou um grupo de empresas que são intensivas em mão de obra, com mais de 50 empregados (24,2%), ou mais de cem deles (30,3%) e até mesmo um significativo terço das empresas contando com mais de 500 empregados.

Quanto ao setor de atividades, ocorreu um resultado fortuito para o estudo, já que a amostra está relativamente equilibrada entre comércio (24,2%), serviço (42,4%) e indústria (33,3%).

Por último, os sujeitos da pesquisa identificaram-se como gestores da primeira linha das empresas (91% são acionistas, presidentes, ou diretores) e os restantes 9% declararam que as respostas foram elaboradas em reunião de gerentes e diretores (com provável envolvimento da alta administração).

8.3 Análise dos resultados quanto à existência das práticas

A observação quanto à existência e implementação das práticas, apresentadas a seguir nos Quadros 14, 15 e 16, revela que, em relação a esta amostra:

- todas as questões tiveram, pelo menos, uma resposta correspondente aos valores mínimo e máximo, ou seja 1 (não tem) e 5 (referência);
- os valores encontrados das medianas variaram entre o mínimo de 2,0 e o máximo de 4,0.

As práticas foram classificadas, conforme as medianas encontradas, em cinco grupos de modo similar à escala ordinal adotada no levantamento.

De 4 a 4,9 (REFERÊNCIA – as práticas estão difundidas de modo exemplar): 14 práticas

De 3 a 3,9 (AVANÇADA – as práticas estão difundidas e controladas): 69 práticas

De 2 a 2,9 (BÁSICA – as práticas estão implantadas de modo convencional): 17 práticas

De 1 a 1,9 (PREVISTA – as práticas estão previstas proximamente): nihil

De 0 a 0,9 (NÃO TEM – as práticas não existentes na organização): nihil

Como pode ser observado, todas as cem práticas estão implementadas em mais de metade das empresas, sendo que 14% delas em nível ótimo, enquanto a grande maioria (69%) apresenta pelo menos algum grau de sofisticação além do convencional.

Para reforçar a utilidade desse conjunto de práticas na gestão das empresas, é relevante citar que ocorreu apenas uma única citação (participação de resultados para a força de trabalho) em resposta a pergunta aberta (opcional) que foi colocada ao final de cada sequência, para que os respondentes declarassem a existência de outras práticas relevantes não citadas na investigação.

Ao calcular a mediana do grau de implementação das 20 práticas de cada capital no total das empresas pesquisadas encontrou-se que, em todos os casos, a $MEDIANA_{\text{capitais}} = 3$.

O fato da mediana das práticas ser, em todos os casos, superior a 2 (e do conjunto delas ser igual a 3), não implica dizer que todas as empresas que visam durar tenham esse “repertório” completo em seus planos empresariais, nem que todas as práticas estão implantadas em mais de metade das empresas. Cada uma das empresas tem o seu próprio conjunto selecionado, que é utilizado para compor o grau de maturidade em gestão competitiva.

No entanto, a presença de cada uma das cem práticas na maioria das empresas respondentes serve para indicar a qualidade na seleção deste elenco, já que nenhuma pode ser considerada irrelevante ao ponto de não existir, ou não estar prevista, em mais de 50% das organizações pesquisadas. Também não se pode afirmar que a lista de cem práticas que compõem o modelo seja exaustiva e constante. A investigação vale apenas para esse conjunto de práticas e de empresas.

Quadro 14. Práticas classificadas como Referências (mediana igual ou superior a 4,0)

Etapas do ciclo	Prática	Capital	Descrição da prática	Mediana
E	Pr8	Processos	Controle de custos	4,0
E	Pe17	Pessoas	Espírito de equipe	4,0
M	Me4	Mercado	Estratégias de segmentação	4,0
M	Te15	Tecnologia	Fronteiras tecnológicas	4,0
E	Pa11	Parcerias	Cultura e valores compartilhados	4,0
M	Pe6	Pessoas	Treinamento & desenvolvimento	4,0
M	Pr17	Processos	Organização virtual	4,0
E	Pe16	Pessoas	Empreendedorismo	4,0

Etapas do ciclo	Prática	Capital	Descrição da prática	Mediana
E	Pe19	Pessoas	Gestão de clima	4,0
R	Te18	Tecnologia	Liderança em inovação	4,0
M	Pe11	Pessoas	Avaliação de desempenho	4,0
M	Pe9	Pessoas	Gestão de remuneração e benefícios	4,0
R	Pr16	Processos	Gestão do conhecimento	4,0
G	Te17	Tecnologia	Intercâmbios com centros externos de pesquisa	4,0

Entre as práticas Referência observa-se a presença das práticas ligadas à gestão de Pessoas, que registra quase a metade delas (43%), enquanto outras três são de Tecnologia (21%) e de Processos (21%), contrastando com as práticas de Mercado e Parcerias que estão pouco presentes neste nível de qualidade (apenas uma cada) nas empresas pesquisadas.

A ausência de práticas do ciclo de Geração (G) também é muito pequena, apenas uma, neste conjunto. Aparentemente, as empresas concentram seus esforços de qualidade nas práticas de Manutenção (M) e Expansão (E) que concentram 43% e 36% respectivamente deste grupo.

As palavras-chave que aparecem com mais frequência no conjunto das descrições completas de práticas do grupo Referência estão apresentadas com maior proeminência na “nuvem de palavras” do Quadro 14B criadas por meio da ferramenta Wordle®,¹² que usa o número de vezes que uma palavra aparece em determinado texto para determinar seu tamanho relativo (números e palavras comuns como um, na, de, para, etc. não são considerados).

Obs. Nos Quadros 14B, 15B e 16B, as palavras empresa e organização, que fazem parte do enunciado de quase todas as questões, foram retiradas deste conjunto para não prejudicar a sua apreciação.

¹² Copyright©2009Jonathan Feinberg, licenciado para publicação por Creative Commons Attribution 3.0 United States License.

Etapas do ciclo	Prática	Capital	Descrição da prática	Mediana
M	Me7	Mercado	Estratégias de posicionamento	3,0
E	Te4	Tecnologia	Internalização das tecnologias	3,0
E	Me18	Mercado	Política de marcas	3,0
G	Pe3	Pessoas	Recrutamento e seleção, diversidade	3,0
M	Pr7	Processos	Eficiência de produção	3,0
G	Pa3	Parcerias	Transparência nos objetivos	3,0
G	Me5	Mercado	Avaliação dos segmentos e oportunidades	3,0
M	Pe2	Pessoas	Estrutura e sistemas	3,0
M	Pa2	Parcerias	Definições de parcerias e relacionamento	3,0
E	Pr10	Processos	Demonstrações Financeiras	3,0
E	Pa10	Parcerias	Valor agregado pelos parceiros	3,0
M	Pa13	Parcerias	Acordos formais e exclusivos	3,0
M	Pe10	Pessoas	Recompensa e Remuneração	3,0
E	Me2	Mercado	Geração e renovação de ideias e soluções	3,0
R	Pr19	Processos	Participação dos colaboradores	3,0
M	Me19	Mercado	Programas de fidelização e clientes especiais	3,0
E	Pe12	Pessoas	Comunicações	3,0
M	Te7	Tecnologia	Referência em tecnologia do setor	3,0
M	Pa4	Parcerias	Tratamento diferenciado de parceiros	3,0
M	Pr9	Processos	Abastecimento do mercado	3,0
E	Pr12	Processos	Governança	3,0
M	Pr3	Processos	Entrega perfeita	3,0
M	Pe1	Pessoas	Estratégia e planejamento	3,0
M	Me12	Mercado	Estratégias de comunicação	3,0
G	Me1	Mercado	Pesquisas e monitoramento de mercado	3,0
E	Pr6	Processos	Política de qualidade	3,0
R	Pa8	Parcerias	Avaliação das parcerias	3,0
M	Te11	Tecnologia	Capacitação em tecnologia básica	3,0
M	Pe4	Pessoas	Gestão de mudanças	3,0
E	Pa14	Parcerias	Comunicação e compartilhamento do conhecimento	3,0
M	Te5	Tecnologia	Diferenciação da oferta tecnológica	3,0
R	Te14	Tecnologia	Tecnologia limpa	3,0
M	Pr15	Processos	Defeitos Zero	3,0
M	Pe18	Pessoas	Produtividade e ocupação	3,0
E	Pa9	Parcerias	Compartilhamento dos benefícios e melhorias	3,0
M	Te19	Tecnologia	<i>Spin-off</i>	3,0
G	Te6	Tecnologia	Conhecimento tecnológico certificado	3,0
E	Pe7	Pessoas	Mapeamento de competências	3,0
G	Me13	Mercado	Acompanhamento das oportunidades de mercado	3,0
E	Pa17	Parcerias	Inovação compartilhada	3,0
E	Pe8	Pessoas	Liderança	3,0

Etapas do ciclo	Prática	Capital	Descrição da prática	Mediana
M	Te13	Tecnologia	Oficinas, laboratórios e pilotos	3,0
E	Pr18	Processos	Avaliação de projetos	3,0
E	Pe20	Pessoas	<i>Empowerment</i>	3,0
R	Te12	Tecnologia	Curva de experiência	3,0
G	Pa16	Parcerias	Empreendedorismo em rede	3,0
E	Pa18	Parcerias	Internalização do conhecimento	3,0
R	Pa19	Parcerias	Comunidades de aprendizado	3,0
E	Pa5	Parcerias	Espaços de colaboração	3,0
M	Pa15	Parcerias	Gestão de pessoas de terceiros	3,0
M	Pa20	Parcerias	APLs, parques tecnológicos e comunidades científicas	3,0

É a seguinte a distribuição das práticas no grupo Avançado: Processos (17%); Pessoas (14%); Tecnologia (17%); Mercado (23%); Parcerias (29%).

Dezenove das 20 práticas de Parcerias, capital predominante nesse quadro, estão implementadas nas empresas pesquisadas com algum grau de sofisticação, o que pode ser indicativo de que essas empresas estão na linha das exigências do Ambiente XXI, no qual as organizações autônomas estão cada vez mais com dificuldade de sobrevivência. Também 80% das práticas de mercado estão concentradas nesse grupo de práticas difundidas e controladas.

Quanto à distribuição das práticas pelos ciclos de gestão, tem-se: Geração (G) 14%; Manutenção (M) 40%; Expansão (E) 36%; e Renovação (R) 10%. Como se pode perceber, o foco da gestão dessas empresas pesquisadas está na competitividade diária, o que pode levar ao crescimento moderado, mas não na mesma escala daqueles que renovam seu arsenal de práticas, inovando e empreendendo.

Como no quadro anterior, as palavras-chave que aparecem com mais frequência no conjunto das descrições completas de práticas do grupo Avançado estão apresentadas com maior destaque na “nuvem de palavras” do Quadro 15B criada pela ferramenta Wordle[®].

de a amostra não ser representativa do universo das PMEs brasileiras, não é possível fazer inferências sobre o comportamento do mercado como um todo.

No entanto, o leitor deste trabalho que queira reproduzir esse mesmo procedimento de diagnóstico em um grupo selecionado terá em mãos, a partir do relatório geral, uma poderosa ferramenta para avaliação do comportamento individual das empresas respondentes. Para isso, será necessário analisar os desvios (*gaps*) e comparar as respostas individuais das empresas com o *benchmark* gerado no relatório da pesquisa.

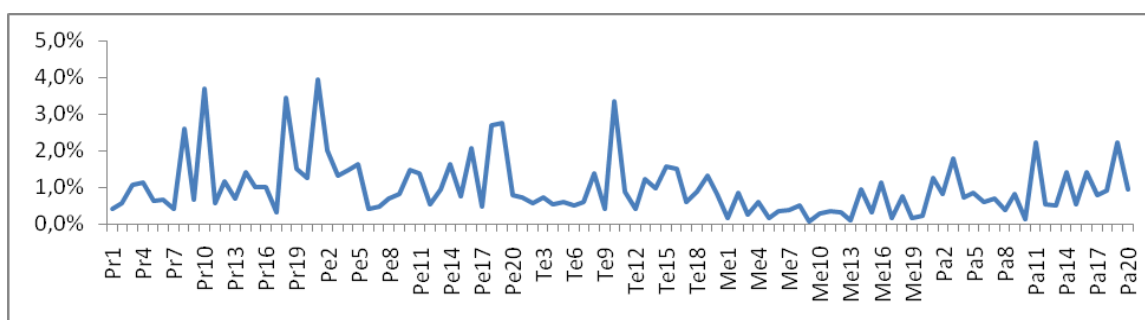
8.4 Análise dos resultados quanto à importância das práticas

Segundo o método de construção de um conjunto de árvores de decisão (*random forests*), foi possível hierarquizar as práticas em função do valor das suas importâncias derivadas.

Para cada prática foi calculado um valor relativo, cujo somatório é igual a 100% (não custa lembrar que, na falta de um critério de ponderação, todas as práticas teriam valores iguais, ou seja, importância derivada igual a 1%).

Uma observação das importâncias derivadas de cada prática, apresentadas a seguir no Gráfico 1 e nos Quadros 17A, 17B, 17C e 17D, revela que, em relação a esta amostra, os valores variaram entre o mínimo de 0,192, denunciando baixa contribuição à competitividade dessas organizações, e o máximo de 4,812, demonstrando altíssimo grau de importância.

Gráfico 1. Valores das importâncias derivadas



A partir da quantificação da importância de cada prática, procedeu-se à classificação em quatro grupos, do seguinte modo:

- Importância ALTÍSSIMA – as práticas que totalizam 50% do total das importâncias (23 práticas), máximo de 4,812 e mínimo de 1,164.

- Importância ALTA – as práticas de maior importância que completam até 75% do total das importâncias (26 práticas), máximo de 1,144 e mínimo de 0,777.
- Importância MÉDIA – as práticas de maior importância que completam até 90% do total das importâncias (23 práticas), máximo de 0,743 e mínimo de 0,550.
- Importância BAIXA – as práticas de menor pontuação que completam a lista (28 práticas), máximo de 0,545 e mínimo de 0,192.

O Quadro 17A indica as práticas que, na hierarquia de importância, foram classificadas como ALTÍSSIMA (completam 50% da importância total):

Quadro 17A. Valores das importâncias derivadas – Altíssima

Etapas do ciclo	Prática	Capital	Descrição da prática	Importância derivada
E	Pr18	Processos	Avaliação de projetos	4,814
M	Pe1	Pessoas	Estratégia e planejamento	4,199
E	Te10	Tecnologia	Novas tecnologias	3,451
M	Pe18	Pessoas	Produtividade e ocupação	2,920
E	Pa11	Parcerias	Cultura e valores compartilhados	2,526
E	Pr8	Processos	Controle de custos	2,518
G	Pa3	Parcerias	Transparência nos objetivos	2,199
M	Pe2	Pessoas	Estrutura e sistemas	2,163
R	Pa19	Parcerias	Comunidades de aprendizado	2,162
G	Pr4	Processos	Processos de aquisição	2,158
M	Te15	Tecnologia	Fronteiras tecnológicas	2,156
M	Pr9	Processos	Abastecimento do mercado	1,928
M	Pe11	Pessoas	Avaliação de desempenho	1,911
E	Pe5	Pessoas	Desenvolvimento de pessoas	1,875
M	Pe10	Pessoas	Recompensa e remuneração	1,791
E	Pe8	Pessoas	Lideranças	1,651
E	Pe16	Pessoas	Empreendedorismo	1,610
E	Me14	Mercado	Ética e responsabilidade	1,474
E	Pr10	Processos	Demonstrações financeiras	1,399
E	Pa14	Parcerias	Comunicação e compartilhamento do conhecimento	1,335
M	Me16	Mercado	Apresentação dos produtos	1,321
M	Pa20	Parcerias	APLs, parques tecnológicos e comunidades científicas.	1,220
M	Pa2	Parcerias	Definições de parcerias e relacionamento	1,164

As práticas de Pessoas respondem por 36% das importâncias totais deste agrupamento, que ainda revela positivamente Processos (26%) e Parcerias (21%) e, por outro lado,

aponta que Tecnologia (11%) e Mercado (6%) estão aquém do foco prioritário dessas empresas.

Para os profissionais de *marketing*, é pouco ver apenas duas práticas serem consideradas importantíssimas, mas compensa ver que Me14 - Ética e responsabilidade está emparelhada com Me16 - Apresentação dos produtos, na classificação Altíssima.

Em termos dos ciclos de gestão, o destaque fica por conta da única prática representando a Renovação, que é a Pa19 – Comunidades de aprendizado.

O Quadro 17B a seguir indica as práticas, que na hierarquia de importância, foram classificadas como ALTA (completam 75% da importância total).

Quadro 17B. Valores das importâncias derivadas – Alta

Etapas do ciclo	Prática	Capital	Descrição da prática	Importância derivada
M	Te3	Tecnologia	Desenvolvimento de tecnologias	1,144
E	Pa18	Parcerias	Internalização do conhecimento	1,126
E	Pr5	Processos	Sistemas integrados de gestão	1,125
R	Pr20	Processos	Difusão da ideologia organizacional	1,120
M	Te13	Tecnologia	Oficinas, laboratórios e pilotos	1,094
E	Te4	Tecnologia	Internalização das tecnologias	1,026
R	Pr16	Processos	Gestão do conhecimento	1,023
E	Pa9	Parcerias	Compartilhamento dos benefícios e melhorias	1,001
E	Me2	Mercado	Geração e renovação de ideias e soluções	0,997
G	Pa16	Parcerias	Empreendedorismo em rede	0,987
E	Pe19	Pessoas	Gestão de clima	0,982
M	Pr3	Processos	Entrega perfeita	0,930
M	Pe9	Pessoas	Gestão de remuneração e benefícios	0,923
E	Pa1	Parcerias	Critérios de parcerias	0,921
E	Pe14	Pessoas	Qualidade de Vida no Trabalho	0,914
E	Pe20	Pessoas	<i>Empowerment</i>	0,904
M	Pe4	Pessoas	Gestão de mudanças	0,860
M	Te16	Tecnologia	Propriedade intelectual	0,858
E	Pe7	Pessoas	Mapeamento de competências	0,857
R	Te18	Tecnologia	Liderança em inovação	0,841
M	Pa4	Parcerias	Tratamento diferenciado de parceiros	0,840
R	Pr19	Processos	Participação dos colaboradores	0,835
M	Te19	Tecnologia	Spin-off	0,826
M	Pa12	Parcerias	Afiliação e associação	0,819
M	Me7	Mercado	Estratégias de posicionamento	0,811
E	Pr12	Processos	Governança	0,777

Excluindo-se as duas práticas de Mercado que somam apenas 7% das importâncias totais deste agrupamento, os demais capitais respondem igualmente (aproximadamente 23%) pela construção deste quadro.

Pela perspectiva dos ciclos de gestão, no entanto, temos uma reversão em relação ao quadro anterior, na medida em que as práticas de Renovação (R) contribuem com 16% do total do agrupamento.

O Quadro 17C a seguir indica as práticas que, na hierarquia de importância, foram classificadas como MÉDIA (completam 90% da importância total).

Quadro 17C. Valores das importâncias derivadas – Média

Etapas do ciclo	Prática	Capital	Descrição da prática	Importância derivada
R	Pr14	Processos	Inovação e mudanças	0,743
E	Pa17	Parcerias	Inovação compartilhada	0,719
G	Pa7	Parcerias	Parceria como parte da estratégia	0,719
E	Te20	Tecnologia	Automação de processos	0,717
M	Pe6	Pessoas	Treinamento & desenvolvimento	0,713
E	Me18	Mercado	Política de marcas	0,713
G	Pe3	Pessoas	Recrutamento e seleção, diversidade	0,710
E	Pr6	Processos	Política de qualidade	0,707
E	Me6	Mercado	Formatação de ideias, produtos, serviços e soluções	0,680
R	Te14	Tecnologia	Tecnologia limpa	0,678
E	Pe13	Pessoas	Relações sindicais, trabalhistas e legais	0,666
M	Me4	Mercado	Estratégias de segmentação	0,652
E	Te8	Tecnologia	Infraestrutura e ferramentas de tecnologia	0,648
E	Pr13	Processos	Avaliação de indicadores	0,639
M	Pr15	Processos	Defeitos zero	0,635
M	Te1	Tecnologia	Alinhamento com a estratégia	0,623
M	Pa13	Parcerias	Acordos formais e exclusivos	0,616
G	Te2	Tecnologia	Atualização tecnológica	0,612
E	Pa5	Parcerias	Espaços de colaboração	0,591
E	Pe12	Pessoas	Comunicações	0,588
G	Te17	Tecnologia	Intercâmbios com centros externos de pesquisa	0,580
G	Me20	Mercado	Sistemas de orçamento e previsão vendas	0,567
M	Pa15	Parcerias	Gestão de pessoas de terceiros	0,550

Na perspectiva dos capitais, a contribuição de cada um deles é próxima: Processos (18%); Pessoas (18%); Tecnologia (26%); Mercado (17%); Parcerias (21%), enquanto, na perspectiva dos ciclos de gestão, o agrupamento das práticas indica que Geração (G)

responde por 21% do total (a distribuição normal seria de 13%) e Manutenção (M) é reduzido para 25% (normal de 37%).

O Quadro 17D indica as práticas que, na hierarquia de importância, foram classificadas como BAIXA (correspondente aos remanescentes 10% da importância total).

Quadro 17D. Valores das importâncias derivadas – Baixa

Etapas do ciclo	Prática	Capital	Descrição da prática	Importância derivada
R	Me15	Mercado	Desempenho financeiro e domínio da rentabilidade	0,545
M	Te11	Tecnologia	Capacitação em tecnologia básica	0,542
G	Me8	Mercado	Sistemas de precificação por valor	0,537
R	Pa8	Parcerias	Avaliação das parcerias	0,518
M	Te7	Tecnologia	Referência em tecnologia do setor	0,517
M	Te5	Tecnologia	Diferenciação da oferta tecnológica	0,498
M	Me19	Mercado	Programas de fidelização e clientes especiais	0,494
M	Pr2	Processos	Pedidos perfeitos	0,450
E	Te9	Tecnologia	Suporte e aplicação das tecnologias	0,429
G	Me1	Mercado	Pesquisas e monitoramento de mercado	0,422
M	Me12	Mercado	Estratégias de comunicação	0,410
E	Pa6	Parcerias	Aprendizado recíproco, confiança e ética	0,403
R	Pe15	Pessoas	Retenção e aposentadoria	0,384
M	Me10	Mercado	Organização dos sistemas de venda	0,366
R	Te12	Tecnologia	Curva de experiência	0,360
E	Me3	Mercado	Construção de atributos diferenciadores	0,359
R	Pr11	Processos	Defesa ambiental	0,345
G	Te6	Tecnologia	Conhecimento tecnológico certificado	0,325
E	Pe17	Pessoas	Espírito de equipe	0,302
E	Pr1	Processos	Certificações de qualidade	0,292
G	Me5	Mercado	Avaliação dos segmentos e oportunidades	0,280
M	Pr17	Processos	Organização virtual	0,268
M	Me11	Mercado	Organização dos sistemas de distribuição	0,266
M	Me17	Mercado	Sistemas de escuta ao mercado	0,249
E	Me9	Mercado	Acompanhamento dos riscos concorrenciais	0,241
E	Pa10	Parcerias	Valor agregado pelos parceiros	0,236
M	Pr7	Processos	Eficiência de produção	0,214
G	Me13	Mercado	Acompanhamento das oportunidades de mercado	0,192

O fato de 28 práticas estarem classificadas como Baixa importância não diminui a necessidade de elas existirem para a competitividade das empresas (como visto, elas estão presentes em mais da metade das organizações pesquisadas). Significa apenas que

em determinado enfileiramento, algum argumento tem que ficar no fim da fila, como no caso dessas práticas, que representam o último decil em termos das importâncias.

Na observação deste último grupo, chama a atenção que 12 das 28 práticas listadas pertencem ao escopo de Mercado e contribuem com 42% do total das importâncias derivadas consideradas neste agrupamento.

Quanto ao ciclo de gestão, essa classificação acolhe 5 das 12 práticas ligadas à Renovação (R), que significa 21% das importâncias desse quadro (ou 2% das importâncias derivadas totais).

Repetindo os comentários que fecharam a seção anterior, volta-se a ressaltar que esta pesquisa apenas descreve o quadro geral das empresas pesquisadas, e pelo fato da amostra não ser representativa do universo das PMEs brasileiras, não é possível fazer inferências sobre o comportamento do mercado como um todo.

Reitera-se que o leitor deste trabalho, interessado em avaliar o comportamento individual das empresas em um grupo selecionado, terá em mãos, a partir do relatório geral, uma poderosa ferramenta de diagnóstico. Para isso, será necessário analisar os desvios (*gaps*) comparando as respostas individuais das empresas com o *benchmark* gerado no relatório.

8.4.1 Análise dos resultados quanto à importância das práticas na perspectiva dos capitais

O agrupamento das práticas no escopo PPTMP determina a importância derivada daquele capital na gestão competitiva da organização como mostra o diagrama representado na Figura 53:

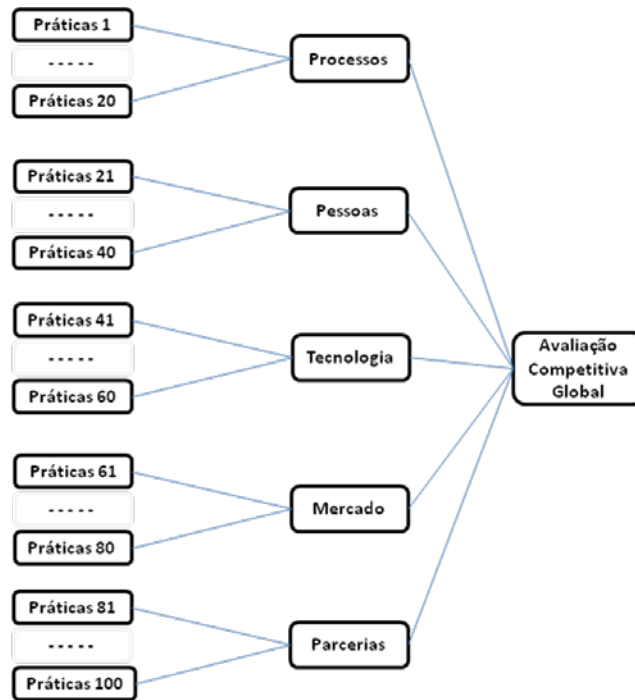


Figura 53. Práticas agrupadas por capital

O resultado encontrado para a Importância Derivada dos Capitais (em %), resultante do somatório das importâncias derivadas de cada uma das práticas (em %), encontra-se exemplificado na Figura 54.

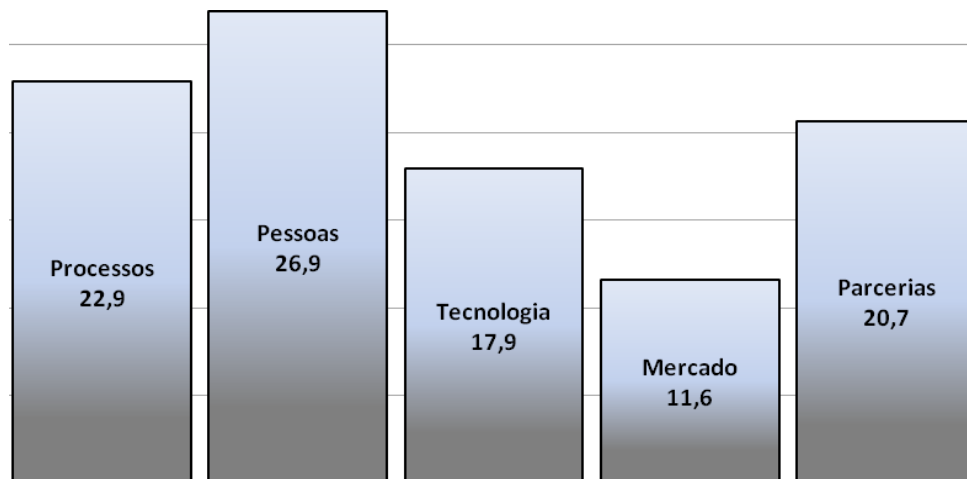


Figura 54. Distribuição % das importâncias derivadas pelos capitais

Esse resultado denota que as empresas pesquisadas não estão adotando práticas sofisticadas de *marketing*, ou seja, atribuem à gestão de mercado uma importância relativa menor do que a atribuída aos demais capitais. Não é possível dizer, no entanto, qual é o grau de eficiência de tais organizações na gestão mercadológica, mas apenas

que o conjunto de práticas desse escopo está menos presente, em organizações que se declararam competitivas, do que as práticas do escopo de outros capitais.

Deixando de lado, por um parágrafo, o rigor científico, uma investigação mais acurada talvez seja capaz de identificar quais as práticas de *marketing* que essas organizações “dispensam” utilizar. A impressão que transmitem, especialmente nas observações feitas na leitura do Quadro 17D – que trata das práticas de Baixa Importância – é que os respondentes são pequenos anunciantes, com poucos investimentos em pesquisa de campo e acompanhamento da concorrência e com limitações na construção de marcas.

Por causa das limitações da pesquisa, quanto ao campo da investigação ser interno às organizações, não se pode afirmar que os ambientes econômicos, ou os setores de atividade ou a intensidade competitiva dos mercados, exerçam mais pressão para que as empresas adotem práticas de excelência na gestão de seus capitais, no todo ou em algum deles.

Por outro lado, o fato de as práticas de Processos e de Pessoal responderem, respectivamente, por 22,9% e 26,9% da importância total revela que essas empresas têm um modelo de gestão fortemente suportado pelo conceito de que as pessoas fazem a diferença, e que os processos internos são importantes para o crescimento.

Quanto à Tecnologia, essas organizações reconhecem a sua importância no contexto da competitividade e devem apreciar que o caminho para explorar as suas competências específicas esteja nas práticas consideradas de baixa importância no modelo, tais como pesquisas de ponta, diferenciação e referência tecnológica no setor, e também na valorização de parceiros de valor agregado.

Esse resultado não pode ser inferido, de modo algum, para o universo das PMEs brasileiras que não participaram da pesquisa. A distribuição das importâncias derivadas das práticas pelas dimensões dos capitais é particular de cada grupo pesquisado, e apenas quando houver crescido a base de dados obtidos em pesquisas semelhantes será possível fazer comparações entre os grupos.

8.4.2 Análise dos resultados quanto à importância das práticas na perspectiva dos ciclos de gestão

O agrupamento das práticas no escopo de seus ciclos de gestão determina a importância derivada daquele ciclo na gestão competitiva da organização, como mostra o diagrama representado na Figura 55:



Figura 55. Práticas agrupadas por ciclos de gestão

O somatório das importâncias derivadas de cada uma das práticas (em %) para a competitividade das empresas pesquisadas, devidamente agrupadas em seus respectivos ciclos de gestão, apresentou o seguinte resultado, ilustrado na Figura 56:

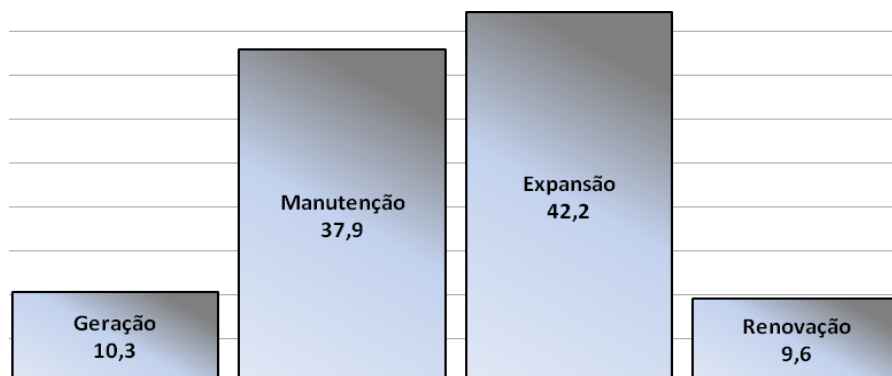


Figura 56. Distribuição % das importâncias derivadas pelos ciclos

Em se tratando da classificação das práticas por ciclos de gestão, é importante esclarecer que o agrupamento delas em quantidade não é uniforme, uma vez que a construção das listas obedeceu ao comando de 20 práticas para cada capital (que depois foram reclassificadas pelos ciclos de gestão). Assim, pela simples contagem, se todas as práticas fossem igualmente importantes, seriam encontradas: Geração (13), Manutenção (37), Expansão (38) e Renovação (12).

O resultado, como pode ser visto na amostra pesquisada, é bastante próximo dessa curva de distribuição, o que leva a assinalar apenas que o foco em Expansão possa ser mais bem explorado se algumas práticas de renovação forem adotadas nessas empresas.

Reitera-se que esse resultado não pode ser inferido, de modo algum, para o universo das PMEs brasileiras que não participaram da pesquisa. A distribuição das importâncias derivadas das práticas, agrupadas nos ciclos de gestão, é particular de cada grupo pesquisado e, apenas quando houver crescido a base de dados obtidos em pesquisas semelhantes, será possível fazer comparações entre os grupos.

8.5 Matriz de diferenciação estratégica e matrizes de práticas

Para preencher as matrizes apresentadas a seguir, serão utilizados os valores apresentados nas Seções 8.3 e 8.4, calculados para uma empresa MEDIANA, ou seja, com valores iguais à medianas das pesquisas, e que será considerada *benchmark* pelas razões de centralidade que já foram apresentadas.

Os resultados e os comentários nesta seção se referem a este *benchmark*.

Matriz de Diferenciação Estratégica

A distribuição das práticas nos quadrantes será apresentada nos Quadros 18A, 18B e 18C, como segue:

Quadro 18A. Quantidade de práticas por quadrante (geral)

3. REFERÊNCIA	<i>1.3</i>	3	<i>2.3</i>	6	<i>3.3</i>	2	<i>4.3</i>	3
2. AVANÇADO	<i>1.2</i>	22	<i>2.2</i>	14	<i>3.2</i>	18	<i>4.2</i>	15
1. BÁSICO	<i>1.1</i>	3	<i>2.1</i>	3	<i>3.1</i>	6	<i>4.1</i>	5
	1. BAIXA		2. MÉDIA		3. ALTA		4. ALTÍSSIMA	

No quadrante 4.3 estão as práticas que, segundo o grupo pesquisado, constituem vantagens competitivas a serem trabalhadas. São elas: ME14 - Ética e responsabilidade (E); PR10 - Demonstrações Financeiras (E); e ME16 - Apresentação dos produtos (M). Em 3.3 estão PR5 - Sistemas integrados de gestão (E); PR20 - Difusão da ideologia organizacional (R).

Quadro 18B. Quantidade de práticas por quadrante (capitais)

R E F E R Ê N C I A	1.3	Processos	1	2.3	Processos	1	3.3	Processos	2	4.3	Processos	1
		Pessoas	0		Pessoas	1		Pessoas	0		Pessoas	0
		Tecnologia	0		Tecnologia	3		Tecnologia	0		Tecnologia	0
		Mercado	2		Mercado	1		Mercado	0		Mercado	2
		Parcerias	0		Parcerias	0		Parcerias	0		Parcerias	0
A V A N Ç A D O	1.2	Processos	3	2.2	Processos	3	3.2	Processos	3	4.2	Processos	3
		Pessoas	1		Pessoas	3		Pessoas	5		Pessoas	6
		Tecnologia	5		Tecnologia	2		Tecnologia	4		Tecnologia	2
		Mercado	10		Mercado	3		Mercado	2		Mercado	0
		Parcerias	3		Parcerias	3		Parcerias	4		Parcerias	4
B Á S I C O	1.1	Processos	1	2.1	Processos	0	3.1	Processos	1	4.1	Processos	1
		Pessoas	1		Pessoas	0		Pessoas	1		Pessoas	2
		Tecnologia	1		Tecnologia	1		Tecnologia	2		Tecnologia	0
		Mercado	0		Mercado	0		Mercado	0		Mercado	0
		Parcerias	0		Parcerias	2		Parcerias	2		Parcerias	2
		BAIXA		MÉDIA		ALTA		ALTÍSSIMA				

A prática considerada mais importante PR18-Avaliação de projetos (E) está em 4.1, o que implica alta prioridade para reduzir a desvantagem competitiva em relação às empresas que as praticam em grau mais avançado.

As práticas PE1-Estratégia e planejamento (M) e TE10-Novas tecnologias (E) estão em 4.2 e devem ser trabalhadas para se tornarem vantagens estratégicas.

Quadro 18C. Quantidade de práticas por quadrante (ciclos)

R E F E R Ê N C I A	1.3	Geração	0	2.3	Geração	2	3.3	Geração	0	4.3	Geração	0
		Manutenção	0		Manutenção	1		Manutenção	0		Manutenção	1
		Expansão	2		Expansão	3		Expansão	1		Expansão	2
		Renovação	1		Renovação	0		Renovação	1		Renovação	0
A V A N Ç A D O	1.2	Geração	5	2.2	Geração	2	3.2	Geração	0	4.2	Geração	2
		Manutenção	11		Manutenção	4		Manutenção	8		Manutenção	8
		Expansão	5		Expansão	6		Expansão	8		Expansão	5
		Renovação	1		Renovação	2		Renovação	2		Renovação	0
B Á S I C O	1.1	Geração	0	2.1	Geração	1	3.1	Geração	1	4.1	Geração	0
		Manutenção	0		Manutenção	1		Manutenção	2		Manutenção	1
		Expansão	0		Expansão	1		Expansão	2		Expansão	3
		Renovação	3		Renovação	0		Renovação	1		Renovação	1
		BAIXA		MÉDIA		ALTA		ALTÍSSIMA				

As práticas mais importantes de cada ciclo de gestão estão assim assinaladas coerentemente: Pr18-Avaliação de projetos (E) e Pa19-Comunidades de aprendizado (R) em 4.1; e Pe1-Estratégia e planejamento (M) e Pa3-Transparência nos objetivos (G) em 4.2.

A orientação do que fazer com cada prática pode obedecer ao conceito geral de ataque-defesa, mas as recomendações de planos de ação a partir da análise das matrizes devem ser específicas para cada empresa, considerando seu ambiente competitivo, seus recursos e competências, e a avaliação das reações monitoráveis dos concorrentes.

Matriz de práticas

A matriz de práticas permite a análise da real importância das práticas implantadas em sua organização e sua respectiva contribuição para o aprimoramento da gestão competitiva. O eixo vertical apresenta o nível de implementação das práticas nas organizações e o eixo horizontal apresenta a importância derivada que esta representa. A análise da Matriz permite estabelecer quadrantes a partir dos quais podem-se direcionar ações para cada prática classificada.

As Figuras 57 e 58 apresentam as matrizes correspondentes a cada capital para a empresa *benchmark*.

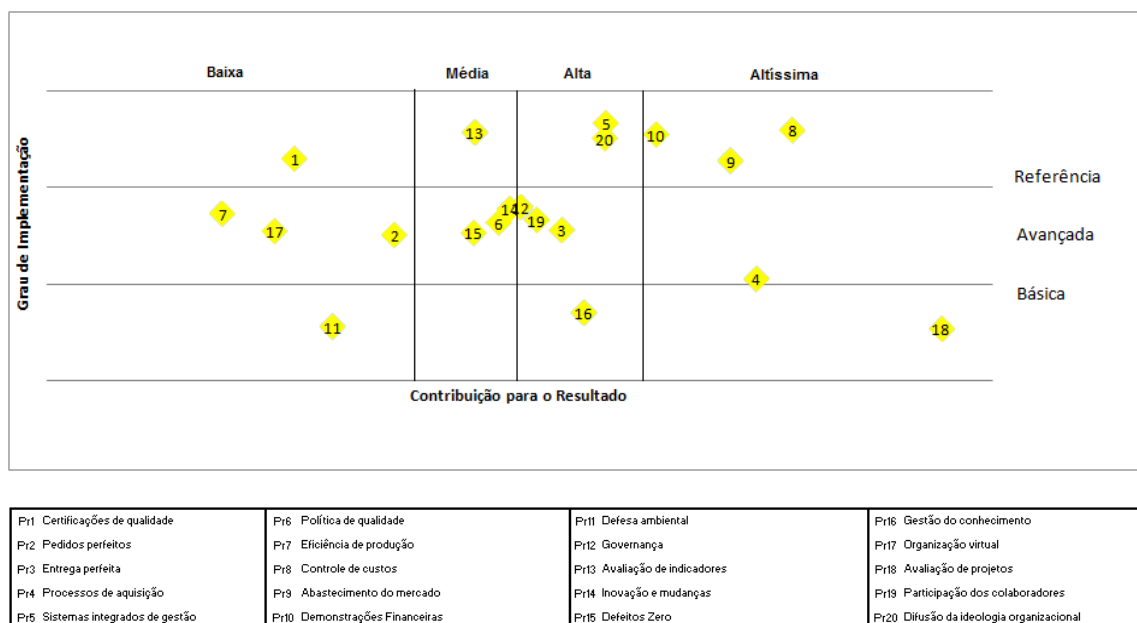
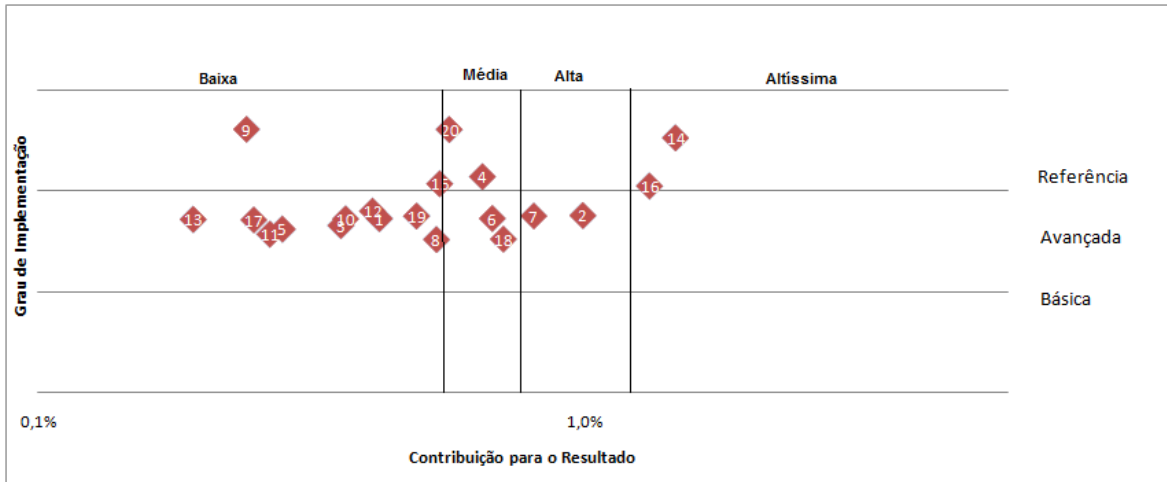
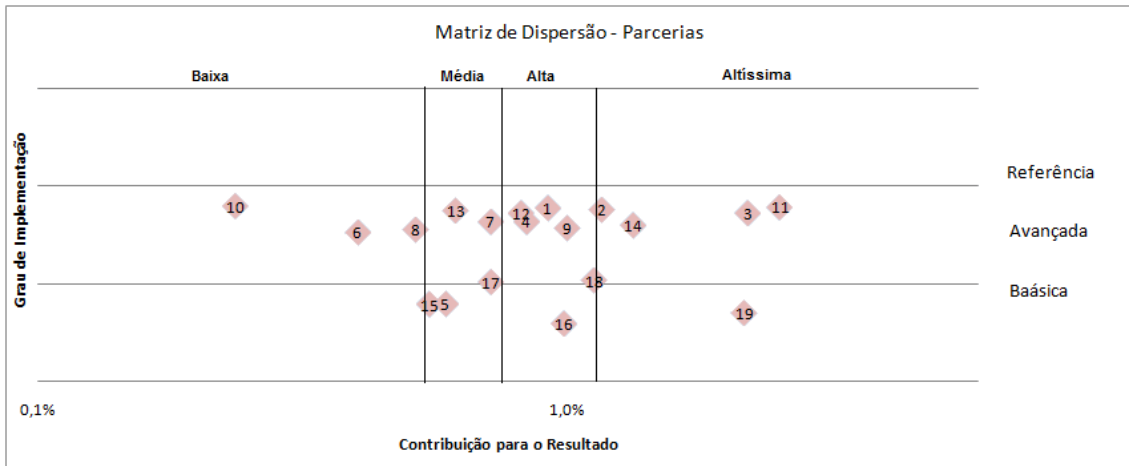


Figura 57. Matriz de Práticas – Processos



Me1 Pesquisas e monitoramento de mercado	Me6 Formatação de idéias, produtos, serviços e soluções	Me11 Organização dos sistemas de distribuição	Me16 Apresentação dos produtos
Me2 Geração e renovação de idéias e soluções	Me7 Estratégias de posicionamento	Me12 Estratégias de comunicação	Me17 Sistemas de escuta ao mercado
Me3 Construção de atributos diferenciadores	Me8 Sistemas de precificação por valor	Me13 Acompanhamento das oportunidades de mercado	Me18 Política de marcas
Me4 Estratégias de segmentação	Me9 Acompanhamento dos riscos concorrenciais	Me14 Ética e responsabilidade	Me19 Programas de fidelização e clientes especiais
Me5 Avaliação dos segmentos e oportunidades	Me10 Organização dos sistemas de venda	Me15 Desempenho financeiro e domínio da rentabilidade	Me20 Sistemas de orçamento e previsão vendas

Figura 60. Matriz de Práticas – Mercado



Pa1 Critérios de parcerias	Pa6 Aprendizado recíproco, confiança e ética	Pa11 Cultura e valores compartilhados	Pa16 Empreendedorismo em rede
Pa2 Definições de parcerias e relacionamento	Pa7 Parceria como parte da estratégia	Pa12 Afiliação e associação	Pa17 Inovação compartilhada
Pa3 Transparência nos objetivos	Pa8 Avaliação das parcerias	Pa13 Acordos formais e exclusivos	Pa18 Internalização do conhecimento
Pa4 Tratamento diferenciado de parceiros	Pa9 Compartilhamento dos benefícios e melhorias	Pa14 Comunicação e compartilhamento do conhecimento	Pa19 Comunidades de aprendizado
Pa5 Espaços de colaboração	Pa10 Valor agregado pelos parceiros	Pa15 Gestão de pessoas de terceiros	Pa20 APL's, parques tecnol. e comunidades científicas

Figura 61. Matriz de Práticas – Parcerias

8.6 Análise dos resultados quanto à maturidade em gestão

Considerando a escala que foi adotada na pesquisa – mínimo de 1 ponto e máximo de 5 pontos –, foram utilizados intervalos que pudessem refletir os diferentes graus de maturidade (GM), descritos genericamente da seguinte maneira:

GM = 1 – Frágil: não possuem diferenciais ou vantagens competitivas; têm competências limitadas; atuação concentrada em um único capital; não dominam tecnologias; ou são empreendimentos *icebergs* (de oportunidade ou sociedade de propósitos específicos) criados com prazos definidos para encerrar suas atividades.

1 < GM < 2,0 – Sobrevivente: sustentam sua posição por conta de circunstâncias especiais ou das vantagens competitivas em alguns dos capitais; são seguidoras e capazes de resistir enquanto persistirem situações de baixa competitividade, escassez de oferta ou inação da concorrência.

2,0 ≤ GM < 3,0 – Competitiva: confirmam suas existências combinando competências em vários capitais, de tal modo que sejam capazes de sobreviver a ataques competitivos e do ambiente (ainda que medianamente); têm velocidade de reação às mudanças de mercado, ainda que não as provoquem; encontram-se em zonas de conforto ou protegidas por circunstâncias especiais de defesa; adotam estratégias de nicho e/ou têm ambições limitadas de crescimento (satisfazem-se com o crescimento orgânico).

3,0 ≤ GM < 4,0 – Vencedora: são inovadoras e adaptativas; encorajam atitudes empreendedoras; são líderes por competência; exploram as vantagens competitivas em quase todos os capitais; asseguram a continuidade de longo prazo por meio de estratégias de diferenciação.

GM ≥ 4,0 – Perene: inovadoras em todos os capitais (eventualmente compensam alguma deficiência em um capital com excelência nos demais); são organizações que têm a perenidade incluída na visão, exigem o conhecimento entre os seus fundamentos, provocam permanentemente as mudanças em seus processos, incorporam os parceiros em seus novos modelos de negócios e assumem que atualizar o seu relacionamento com os clientes é a sua razão de existir.

Os resultados encontrados na investigação quanto à maturidade em gestão serão apresentados nas Tabelas 20 e 31 e nos Gráficos 2, 3 e 4.

Tabela 20. Valores absolutos dos graus de maturidade

Empresa	Maturidade					Geral	Classificação
	Pr	Pe	Te	Me	Pa		
15	3,96	4,90	3,97	4,41	4,32	4,34	Perene
27	4,34	4,12	4,41	4,77	3,89	4,25	
20	3,93	4,00	4,02	4,00	4,00	3,99	Vencedora
19	4,01	3,83	3,99	4,58	3,65	3,95	
4	3,63	3,78	4,16	4,46	2,95	3,72	
33	3,41	3,23	4,13	3,85	3,50	3,56	
32	3,63	3,50	3,58	3,20	3,42	3,50	
14	3,99	2,58	3,74	3,78	3,54	3,45	
23	3,36	3,11	3,27	3,64	3,60	3,36	
2	3,41	3,65	3,04	3,51	2,91	3,31	
10	3,33	3,65	3,35	3,01	2,84	3,28	
9	2,79	3,34	3,32	3,44	3,59	3,27	
31	3,40	3,08	3,48	3,72	2,94	3,27	
8	3,69	3,12	2,94	3,88	2,85	3,25	
25	3,09	3,54	2,96	3,20	2,57	3,09	
11	3,32	2,87	3,12	3,08	2,93	3,05	
6	2,96	3,40	2,78	2,74	2,63	2,95	
1	2,02	2,66	4,82	2,56	2,64	2,88	
22	2,70	2,81	3,20	2,83	2,83	2,86	
17	2,78	2,99	2,41	3,60	2,30	2,77	
7	2,44	2,33	2,17	3,75	3,57	2,75	
21	2,81	2,54	3,32	3,65	1,91	2,74	
16	2,79	2,99	2,66	2,69	2,45	2,74	
12	2,84	2,60	2,42	3,46	2,18	2,64	
34	2,41	2,87	2,16	3,07	2,73	2,63	
29	2,87	2,09	3,06	3,24	2,24	2,61	
35	2,51	2,00	2,69	2,24	2,84	2,44	
5	1,79	2,02	2,44	3,11	2,52	2,27	
26	1,89	1,49	2,29	2,75	2,98	2,18	
18	2,42	2,03	2,25	2,59	1,61	2,14	
24	1,77	2,01	2,02	3,07	1,85	2,05	
13	2,17	2,19	1,36	2,46	1,91	2,01	
28	1,58	1,84	2,03	3,25	1,84	1,98	Sobrevivente
3	1,33	1,32	1,16	1,36	1,42	1,32	

A distribuição das empresas em termos de maturidade na gestão dos capitais revela um quadro bastante equilibrado entre as empresas do grupo pesquisado, já que em torno de 80% delas é Competitiva ou Vencedora. No entanto, quando nos referimos à dimensão Processos, aquelas que estão entre as cinco (#3,#5,#24,#26,#28), classificadas como Sobreviventes, devem repensar as suas estratégias de competitividade. Por outro lado, nas dimensões de Tecnologia e Mercado, as empresas classificadas como Perenes (15%

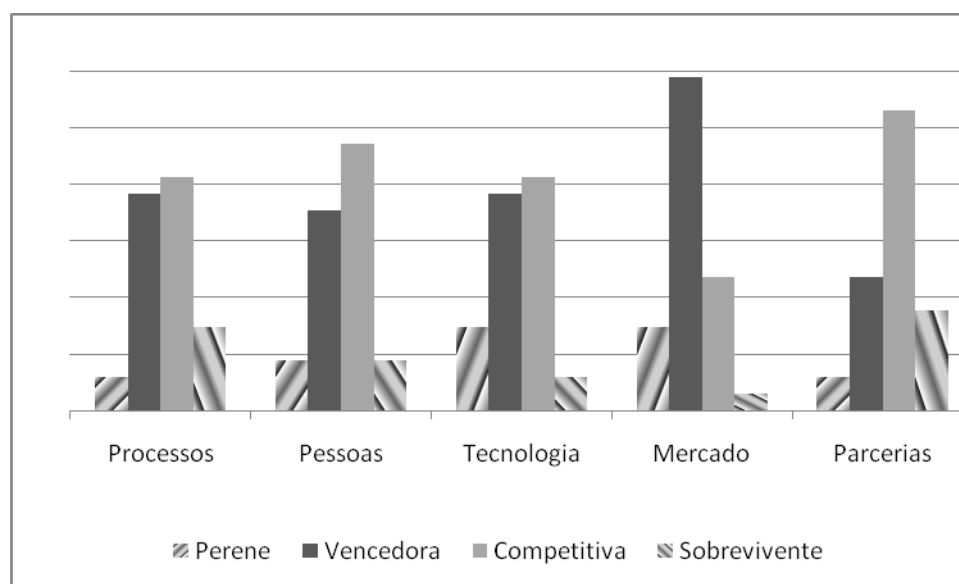
delas em ambos os casos) têm maiores oportunidades de diferenciação do que as demais, por meio da exploração das suas práticas de qualidade.

Considerando-se a maturidade geral, 88% dessas empresas pesquisadas estão próximas entre si, nas classificações Vencedora e Competitiva. É um sinal de alerta para avançarem na melhoria da qualidade em suas práticas como único caminho para a perenidade.

Tabela 21. Distribuição das empresas nas classificações da maturidade PPTMP e geral

	Processos	Pessoas	Tecnologia	Mercado	Parcerias	Geral
Perene	6%	9%	15%	15%	6%	6%
Vencedora	38%	35%	38%	59%	24%	41%
Competitiva	41%	47%	41%	24%	53%	47%
Sobrevivente	15%	9%	6%	3%	18%	6%

Gráfico 2. Visão gráfica da distribuição das empresas nas classificações da maturidade PPTMP



Benchmark em maturidade competitiva

A empresa MEDIANA, considerada *benchmark* pelas razões de centralidade já citadas, apresenta os seguintes valores, iguais às medianas da pesquisa.

Os valores, apresentados nos Gráficos 3 e 4, são válidos apenas para esse grupo pesquisado.

Maturidade geral: mediana = 2,9

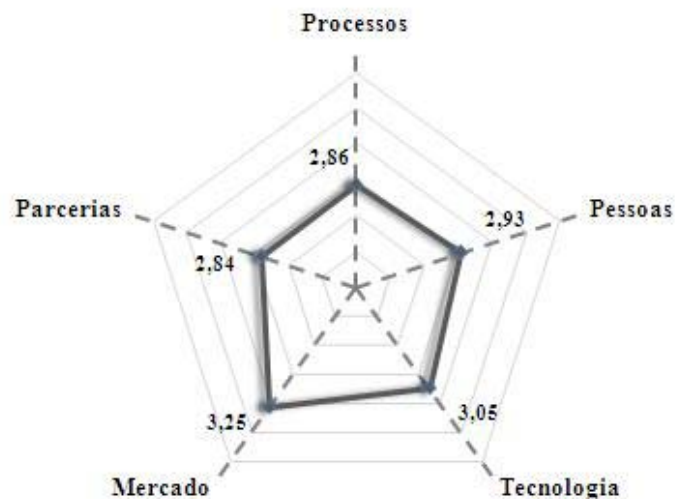
Gráfico 3. Benchmark de maturidade em gestão competitiva



Maturidade por capital: medianas

Processos	Pessoas	Tecnologia	Mercado	Parcerias
2,86	2,93	3,05	3,25	2,84

Gráfico 4. Valores absolutos da maturidade



Equilíbrio na gestão competitiva

Uma organização, por exemplo, consegue ser classificada em determinado nível de competitividade graças ao extraordinário sucesso na gestão de alguns dos seus capitais organizacionais, ao mesmo tempo em que seja um fracasso na gestão dos demais?

O equilíbrio na gestão dos capitais foi investigado com o objetivo de se conhecer o

afastamento médio dos graus de maturidade dos capitais em relação ao grau de maturidade geral em cada empresa pesquisada.

Na Tabela 22, estão apresentados os indicadores DG, que medem o afastamento médio dos graus de maturidade dos capitais em relação ao grau de maturidade geral dentro de cada empresa pesquisada.

Tabela 22. Desvios médios das pontuações de maturidade por capitais e geral

Empresas Perenes #	Desvio DG	Empresas Vencedoras #	Desvio DG	Empresas Competitivas #	Desvio DG	Empresas Sobreviventes #	Desvio DG
15	0,47	20	0,04	6	0,39	28	0,84
27	0,44	19	0,46	1	1,40	3	0,13
Média	0,45	4	0,76	22	0,25	Média	0,48
		33	0,45	17	0,65		
		32	0,22	7	0,79		
		14	0,70	21	0,87		
		23	0,27	16	0,27		
		2	0,37	12	0,64		
		10	0,41	34	0,45		
		9	0,40	29	0,58		
		31	0,39	35	0,42		
		8	0,52	5	0,66		
		25	0,49	26	0,74		
		11	0,22	18	0,49		
		Média	0,41	24	0,65		
				13	0,55		
				Média	0,56		

Como se pode observar, a tendência é que a média dos desvios dos $GM_{capital}$ em relação ao GM_{geral} esteja em torno de 0,50 – mínimo de 0,41 e máximo de 0,56 (a empresa de registro #1 é claramente um *outlier*, sendo a única cuja amplitude é maior que 1). Uma

vez que as faixas de classificação são divididas a cada 1 ponto de tamanho, os desvios para cima ou para baixo em relação ao GM_{geral} tendem a cair na mesma classe ou, no máximo, nas bordas das classes seguintes.

A Excelência Competitiva depende da busca pela excelência e pelo equilíbrio na gestão dos capitais organizacionais – Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado, Parcerias.

8.7 Considerações finais sobre a investigação

Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória que, de acordo com VERGARA (2000), não comporta hipóteses, não foi possível estabelecer conclusões do tipo “*Quod Erat Demonstrandum*” (c.q.d. – como se queria demonstrar).

No entanto, é importante fazer algumas considerações finais para apresentar um sumário com os aspectos mais importantes da investigação; avaliar o método utilizado e as implicações dos resultados; e comentar sobre as implicações para investigações futuras.

A pesquisa referiu-se a instrumentos de captação da realidade nas organizações, neste caso, a existência de práticas. O sentido desse exercício foi o de construir um método para avaliar o grau de maturidade de uma organização, associando-o a práticas, formas, maneiras e procedimentos que aumentem a sua competitividade.

Isso não quer dizer que investigar as práticas das organizações próximas – que competem por tempo, dinheiro e confiança dos clientes, ou que oferecem formas e utilidade semelhantes – seja suficiente para definir estratégias.

Já foi visto aqui que as empresas são conjuntos únicos de práticas, mas observar qual é o conjunto de práticas mais presente no mercado é, no mínimo, uma referência a ser observada.

Propõe-se uma reflexão sobre duas expressões de sabedoria popular que ajudam a entender melhor o que fazer com tais informações extraídas de investigações semelhantes: “Copiar de um é plágio, copiar de vários é pesquisa.” Fazer *benchmark* apenas com outra empresa, seja do mesmo setor ou porte, etc., tende a conduzir ao paralelismo competitivo, em que ambas tentam fazer melhor as mesmas coisas e nenhuma chegará a navegar em oceanos azuis de concorrência.

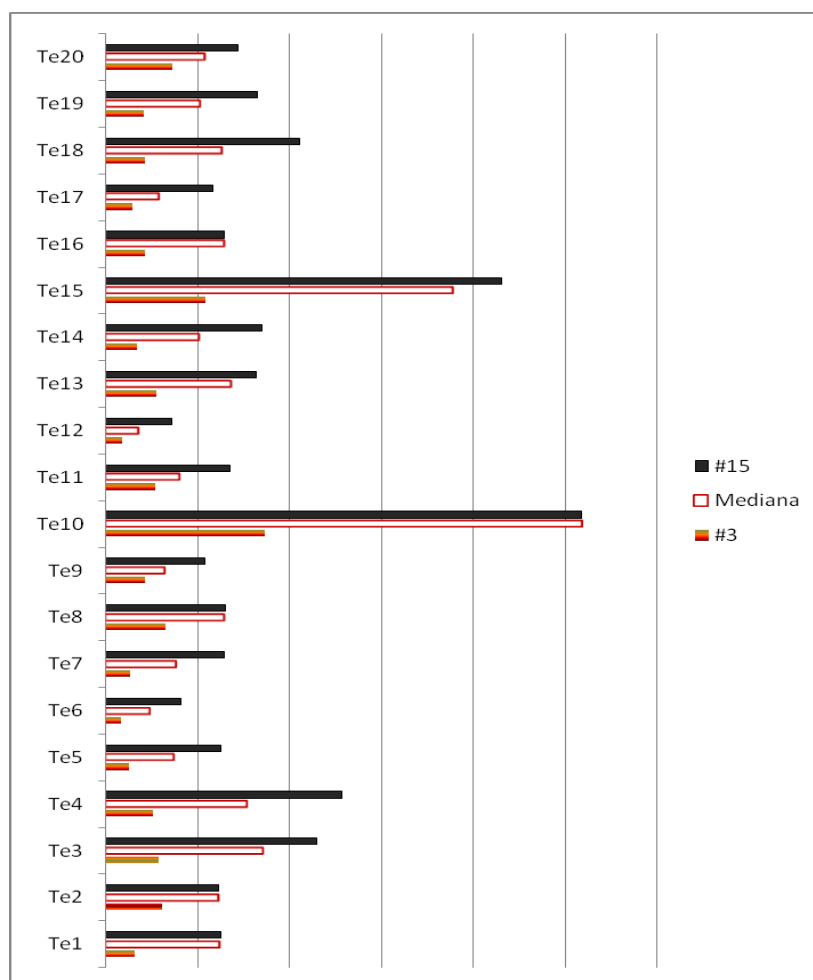
“Nunca interrompa seu inimigo quando ele estiver cometendo um erro.” A curva de experiência da sua organização não precisa ser construída internamente. Observar os erros dos outros é a maneira mais barata de aprender, mesmo que não seja a mais

efetiva. Entender as práticas e o comportamento dos gestores das empresas concorrentes ou semelhantes pode ser um utilíssimo mecanismo para melhorar a sua competitividade.

A empresa mediana *benchmark* aqui retratada pode servir, para o grupo pesquisado (e não apenas para este), como uma bússola dos caminhos possíveis de melhoria. Pode servir até mesmo às empresas não respondentes que se espelhem na amostra apresentada. No caso desta investigação, arrisca-se a dizer, ainda que sem grande rigor científico, que as cem práticas ora listadas devem estar presentes em organizações de médio porte, de todos os setores, cuja gestão seja medianamente complexa.

O Quadro 19 exemplifica os resultados da investigação, comparando as empresas #3 e #15 que têm, respectivamente, o menor e o maior grau de maturidade entre as pesquisadas, com a mediana *benchmark*.

Quadro 19. Comparativo entre práticas de tecnologia das empresas



Fonte: Elaborado pelo autor

No exemplo acima, a prática Te10-Novas tecnologias é a que traz maior contribuição total ao índice geral, mas não é uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que está um pouco abaixo da mediana de mercado para tal prática.

Caso tenha ficado claro para os leitores como construir uma ferramenta para elaborar diagnósticos de gestão, parte do objetivo desta tese terá sido cumprido. E para quem quiser reproduzir esse procedimento de diagnóstico em um grupo selecionado, quadros comparativos individualizados como este, serão uma poderosa ferramenta para avaliação do comportamento das empresas respondentes e análise dos desvios (*gaps*) para gerar plano de ações.

O fato de se basear em pesquisa de campo com baixo poder de inferência sobre o universo total não impede que as estratégias organizacionais elucidem quais os conjuntos de práticas que, efetivamente implementados, contribuem para o alcance de maior competitividade.

As sugestões a seguir para trabalhos futuros estão principalmente voltadas para, por meio do aumento da base de referência e de possíveis segmentações, aplicar o modelo de Excelência Competitiva de modo mais universal e permitir generalizar os conceitos aqui defendidos.

As conclusões possíveis de um relatório do tipo apresentado nesta tese estão suportadas por evidências estatísticas no contexto da investigação, e esse contexto deve ser tecnicamente adequado de modo que seja possível ter confiança nas observações (HILL e HILL, 2008).

A investigação pretendeu conferir robustez ao conjunto de práticas que fundamentam os objetivos estruturantes dos projetos empresariais, à luz do modelo de Excelência Competitiva, e trazer melhorias aos trabalhos publicados na literatura contemporânea de gestão.

Em virtude da natureza e das limitações do trabalho, não é possível afirmar que se está certo, mas algumas indicações do que não é provado ou demonstrado, nem considerado como óbvio, podem ao menos servir como consenso inicial necessário à construção ou aceitação de uma teoria. Por essa razão, mesmo que não aceitas como verdade, algumas considerações servem como ponto inicial para dedução e inferências de outras verdades dependentes de teoria.

- É possível distribuir todas as práticas de gestão, competências, recursos e ativos tangíveis e intangíveis entre os capitais PPTMP.
- A inteligência empresarial deve permear a gestão de todos os capitais PPTMP.
- As recompensas SOI dependem da execução das estratégias funcionais PPTMP.
- As empresas que buscam ser melhores na gestão de seus capitais PPTMP acabam se tornando maiores.
- A excelência competitiva depende do equilíbrio e da excelência na gestão dos capitais PPTMP.
- Organizações competitivas são aquelas que adotam um conjunto de práticas de gestão voltadas para a excelência e que acabam sendo associadas a recompensas para a organização (resultados econômico-financeiros sustentáveis), a sociedade (melhorias socioambientais) e os indivíduos (prosperidade e qualidade de vida) que dela participam.

8.8 Considerações adicionais para estudos futuros

Organizações competitivas são aquelas que adotam um conjunto de práticas de gestão voltadas para a excelência e que acabam sendo associadas a recompensas para a organização (resultados econômico-financeiros sustentáveis), para a sociedade (melhorias socioambientais) e para os indivíduos (prosperidade e qualidade de vida) que dela participam.

A sugestão para estudos futuros, com amostras de maior tamanho, serviria para investigar as seguintes questões:

- 1) Em termos da existência das práticas:
 - As maiores empresas, assim como as estrangeiras e aquelas envolvidas com atividades mais complexas, têm mais incentivos e condições de adotar práticas gerenciais mais avançadas?
 - As empresas em setores mais intensivos em tecnologia e conhecimento, assim como aquelas que atuam em mercados mais competitivos, sofrem mais pressão para adotar práticas de excelência na gestão de seus capitais?
 - Em uma amostra representativa do universo das PMEs brasileiras, a existência das práticas seria equilibrada entre os capitais?
 - Idem para os ciclos de gestão?

2) Em termos da importância das práticas:

- Organizações de qualquer porte ou setor, com objetivos de perenidade, hierarquizam de forma equilibrada práticas de gestão que aumentam a sua capacidade competitiva?
- Os conjuntos de práticas mais relevantes entre os capitais – Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias – são diferentes por setor e porte das organizações?
- Idem para os ciclos de gestão: geração, manutenção, expansão, renovação?
- A importância derivada das práticas está relacionada com as Recompensas SOI? Depende do equilíbrio na distribuição das recompensas para a Sociedade, Organização e Indivíduos?

3) Em termos de grau de maturidade:

- As maiores empresas, assim como as estrangeiras e aquelas envolvidas com atividades mais complexas, têm maior grau de maturidade?
- As empresas em setores mais intensivos em tecnologia e conhecimento, assim como aquelas que atuam em mercados mais competitivos, têm maior grau de maturidade?
- As características setoriais determinam o grau global de maturidade?
- O grau de maturidade nos capitais revela a ênfase atribuída às diferentes dimensões por conta da competitividade daquele setor?
- Idem para os ciclos de gestão?

Outra linha de pesquisa, a ser trabalhada a partir da reprodução desse procedimento de diagnóstico, consistiria na geração de relatórios individuais de avaliação e comparação dos desvios na implementação de práticas das empresas como *benchmark* selecionado contendo:

- Análise das matrizes de práticas e recomendações de planos de ação.
- Avaliação da competitividade dentro dos setores e regiões por meio da identificação das práticas mais comuns.
- Avaliação da maturidade organizacional vinculada a Recompensas SOI e outras referências do tipo FNQ, GPTW, etc.

9 REFERÊNCIAS

ADAMS, C.; NEELY, A. *The performance prism*. London: Pearson Education Limited, 2002.

ALLEE, V. The art and practice of being a revolutionary. *Journal of Knowledge Management*, v. 3, n. 2, Nova York, June 1999.

_____. Value network analysis: value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, v. 9, n. 1, Nova York, December, 2008.

ARRUDA, C. A. et al. *O Brasil e a competitividade mundial: análise de fatores determinantes para a competitividade global*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1996.

BALCEIRO, R. B.; BALCEIRO, L. B. A aprendizagem organizacional e a inovação: o caso Pfizer. In: *Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento e Gestão de Documentos*, 2001. Anais. Curitiba: PUC-PR/CITS, 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Strategic management and competitive advantage: concepts*. Nova Jersey: Pearson Education, 2005.

BAUER, R. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.

BONDER, N. *A cabala do dinheiro*. Rio de Janeiro: Imago, 2004.

BOUNFOUR, A. *Organisational capital, modelling, measuring and contextualizing*. Londres: Routledge, 2008.

BRAGA, Y. G. de A. *A gestão baseada em atividades na prestação de serviços contábeis a grandes empresas industriais*. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. *Co-opetition*. Nova York: Doubleday, 1996.

BREIMAN L. et al. Random forests. *Machine learning*, v.45, n.1, p.5-32, 2001.

BRUNO, L. F. C. O diferencial das organizações que agregam valor à sociedade. *Revista DOM*, p.39, Fundação Dom Cabral, mar-jun, 2007.

BURGERS, W. P.; CROMARTIE, J. Competition, cooperation, and the impact of antitrust on U.S. international competitiveness. *The International Trade Journal*, v.6, n.1, p. 89-107, Jan.-Feb., 1991.

CAPRA, F. *Conexões ocultas*. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARVALHO, J. L. *Inovação. Como fazê-la no Brasil?* Disponível em <www.ilace.org.br>. Acesso em 4 abr. 2007.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. B. P.; PEREIRA NETO, A. F. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento*. 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____; NEPOMUCENO, C. *O conhecimento em rede – como implantar projetos de inteligência coletiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C.A. Creating Corporate Advantage . *Harvard Business Review*, p.70-8, may-jun., 1998.

COLLINS, J.C.; PORRAS, J. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

_____. *Construindo a visão da empresas*, 2007. Disponível em <<http://pt.shvoong.com>>. Acesso em 15.10.2009.

COUTO, C. A. M. Como a inteligência empresarial influi na competitividade. *Revista Inteligência Empresarial*, n. 3. Rio de Janeiro, 2000.

DE GEUS, A. *The living company*. Harvard Business School Press, 1997.

DEUTSCHER, J. A. *Capitais intangíveis – métricas e relatório*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Coppe-UFRJ , 2008.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998.

DRUCKER, P. *Concept of corporation*. New Brunswick (NJ): Transaction Publishers, 1946.

_____. *A administração na próxima sociedade*. São Paulo: Nobel, 2002.

EDVINSSON, L. *Intellectual Capital Prototype Report*. (Intellectual Capital supplement report to Skandia annual report.). Skandia, 1998.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

FAYOL, H. *A administração industrial e geral*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1968.

FIGUEIREDO, P. N. *Aprendizagem tecnológica e performance competitiva*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FLIESSBACH, K. *et al.* Social comparison affects reward-related brain activity in the human ventral striatum. *Science Journal*, 23.11.2007. Disponível em: <<http://economistsview.typepad.com/economistsview/science/>>. Acesso em 10 jan. 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. *Critérios de excelência 2008*. São Paulo, 2008.

FONSECA, G. A. P. *Proposta de um modelo de comunicação para um ambiente universitário do século XXI*. 2005. 210 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Engenharia de Produção) – Coordenação de Pós-graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

FONSECA, M. V. A. *Gestão da inovação: elos do valor do ambiente 21*. Apostila da disciplina Inovação nas Organizações do Programa de Engenharia da Produção da Coppe-UFRJ. 2004, 96p.

FONTES FILHO, J. R; ALMEIDA, G. S.; MARTINS, H *Identificando stakeholders para formulação de estratégias organizacionais*. ANPAD, 2000.

GABRIS, G. T.; MITCHELL, K. The everyday organization: a diagnostic model for assessing adaptation cycles. *Public Administration Quarterly*, v.14, n.4, p. 498-518, 1991

GIANNETTI, E. *Felicidade: diálogos sobre o bem-estar na civilização*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.

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

_____; HEENE, A. *Competence-based competition*. Nova York: John Wiley & Sons, 2000.

HILL, M. M.; HILL, A. *Investigação por questionário*. Lisboa: Silabo, 2008.

HOUAISS, A. *Dicionário Houaiss*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Cadastro Central de Empresas, 2002. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 8 fev. 2008.

INTELLECTUAL CAPITAL RATING – IC RATING. Disponível em <www.icrating.com>. Acesso em 25 fev. 2008.

INTERNATIONAL CONFERENCE ON CORPORATE REPUTATION IDENTITY AND COMPETITIVENESS 13. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em <www.reputationinstitute.com>. Acesso em: 8 fev. 2008.

INTERNATIONAL INSTITUTE OF MANAGEMENT DEVELOPMENT – IMD. *The World Competitiveness Yearbook*. Lausanne. Disponível em: <www.imd.ch>. Acesso em 29 mar. 2007.

INSTITUTO ETHOS, 2005. Disponível em <www.ethos.org.br>. Acesso em 25 abr. 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*. v. 70, n. 1. p.71-79, jan./fev., 1992.

_____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. v. 74, n. 1, p.75-85, jan./fev., 1996.

- _____. *Mapas estratégicos*: São Paulo: Campus, 2004.
- _____. *Alinhamento utilizando o BSC para criar sinergias corporativas*. São Paulo: Campus, 2006.
- KOHN, A. *The case against competition*. Boston: Houghton Mifflin, 1986 / 1992.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson, 2000.
- LEV, B. *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2001.
- LUCAS, L. S. Árvores, florestas e sua precisão como classificadores. Artigo submetido para publicação no n. 4 da PMKT – *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 2010.
- LUO, Y. *Competition in international business*. Dinamarca: Copenhagen Business School Press, 2004.
- MAGALHÃES, M. F. *Simulador para treinamento de decisões de marketing: um exemplo de implementação do composto mercadológico*. Dissertação (Mestrado) – Núcleo de Ciências Sociais – PUC- Rio, 2003.
- _____. *Explicando marketing simplesmente*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- _____. T&D e a competitividade das organizações. IN: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias*, v.2. São Paulo: Pearson, 2006. p. 82-96.
- _____. Inovando para durar. IN: TERRA, J. C. C. (Org.) *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva, 2007. p.41-54.
- _____. *Excelência competitiva: a estratégia de diferenciação*. Rio de Janeiro: IBMIN, 2007. Disponível em: <www.ibmin.com.br> Último acesso em 11 nov. 2009.
- _____; SAMPAIO, R. *Planejamento de marketing: conhecer, decidir, agir*. São Paulo: Pearson, 2007.
- MARX, K.; FOWKES, B. *Capital: Volume 1: A critique of political economy*. London: Penguin, 1976.

MATURANA, H.; VARELA, J. F. *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. São Paulo: Palas Athenas, 2002.

MESTRADO EXECUTIVO EM INOVAÇÃO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL – MBI2. Disponível em: <www.competenet.org.br/mbi2/mbi2_prog.htm>. Acesso em 23 fev. 2008.

MEYER-STAMER, J. *Systemic competitiveness revisited: conclusions for technical assistance in private sector development*. Duisburg: Mesopartner, 2005. Disponível em: <www.mesopartner.com> Acesso em 25.4.2006.

MOLL, J. *et al. Human fronto-mesolimbic networks guide decisions about charitable donation*. EUA: Proc. Natl. Acad. Sci., 2006.

MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. 3.ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY – NIST. *Criteria for performance excellence*. Maryland (EUA), 2009.

PMBOK Guide. *A guide by Project Management Institute (Corporate Author)* (Paperback) December 31, 2008.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York: Free Press, 1980.

_____. *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. Nova York: Free Press, 1985.

_____. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v.12, p.95-117, 1991.

_____. What is strategy? *Harvard Business Review*, p.61-78, nov./dec., 1996.

_____.; KETELS, C.; DELGADO, M. The microeconomic foundations of prosperity: findings from the business competitiveness index. *The Global Competitiveness Report, 2006-2007*. Londres: Palgrave Macmillan. 2008, p.51-80.

PHILLIPS, J. J. *Human Resources Process Scorecard: investing in your company's human capital*. Nova York: Amacom, 2005.

RODRIGUES, M. V. *Ações para a qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade*. Rio de Janeiro; Qualitymark, 2010.

ROOS, G.; ROOS, J. Measuring your company's intellectual performance. *International Journal of Strategic Management – Long Range Planning*. v.30, n.3, p.413-426, 1997.

SEARLE, J. *Minds, brains and science*. Cambridge: Harvard University Press, 1984.

SENGE, P. *The fifth discipline*. Nova York: Doubleday, 1990.

SILVA JUNIOR, A. B. *A empresa em rede: desenvolvendo competências organizacionais*, Rio de Janeiro: Campus, 2007.

SLACK, N.; CHAMBERS. S.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2002.

SOARES, L.; ESTEVES, W. *Consumer drivers: estimando a importância derivada em pesquisa de mercado a partir de random forests*. 3º Congresso Brasileiro de Pesquisa – Mercado, Opinião e Mídia. ABEP, 2008.

SOLÉ, R. *Redes complexas – Del genoma a Internet*. Barcelona: Tusquets, 2009.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 237.

SULLIVAN, H. P. *Profiting from intellectual capital*. Nova Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

SVEIBY, K. *What is knowledge management*. Internet version, 1996. Atualizado em 2001. Disponível em <www.sveiby.com>. Acesso em 17 jan. 2008.

_____. *The invisible balance sheet*. Internet version, 1997. Disponível em <www.sveiby.com>. Acesso em 17 jan. 2008.

_____. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 235-237.

_____. *Intellectual capital and knowledge management: an emerging first standard*. Internet version (1998). Disponível em <www.sveiby.com> Acesso em 17 jan. 2008.

_____. *The balance scorecard and the intangible asset monitor: a comparison*. Internet version (2001). Disponível em <www.sveiby.com>. Acesso em 17 jan. 2008.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. Tese (Doutorado) – São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1999.

_____. (Org.) *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____; COLLINS, H.; GORDON, C. *Winning at collaborative commerce*. HG: Toronto, 2004.

THE 2005 ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY INDEX REPORT. Disponível em <www.yale.edu/esi>. Acesso em: 17 jan. 2008.

TOGNETTI, M.A.R. *Metodologia da pesquisa científica*. 2006. Disponível em <www.md.utfpr.edu.br> Acesso em: 11 jan. 2007.

TSER – *Guidelines for managing and reporting on intangibles (Intellectual Capital Report)*. Disponível em <<http://www.pnbukh.com>> Acesso em: 25 fev. 2007.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas: 2000.

WATERMAN, R. H.; PETERS, T. J.; PHILIPS J. R. *Structure is not organization*, Boston: Business Horizons, 1980.

WORLD ECONOMIC FORUM – WEF. *The Global Competitiveness Report*. Genève: World Economic Forum, 2007. Disponível em <www.weforum.org> Acesso em 31 maio 2007.