

# **Alinhando estratégia e competências em contexto organizacional: Um estudo em uma indústria química**

## ***Aligning Strategy and Competences in Organizational Context: A Study in a Chemical Industry***

Luciano Munk<sup>1</sup>

Carlos Eduardo Rodrigues Moreira<sup>2</sup>

Wellington Moreira<sup>3</sup>

Mariana Musetti Munk<sup>4</sup>

### **Resumo**

O presente artigo procura ampliar o debate sobre os desafios e vantagens da aplicação do alinhamento estratégico nas organizações. Nos atuais contextos competitivos, qualquer desperdício de recurso advindo de desalinhamentos no processo decisório promove fragilidades frente à concorrência. Na direção de suprir parte dessas fragilidades, desenvolveu-se um estudo de caso em uma indústria química. A análise das informações se deu triangulando-se base teórica, entrevistas e documentos. Os resultados demonstraram que a organização tem uma estrutura gerencial desenvolvida e formalizada, mas desalinhada quando se refere à relação entre estratégia e competências.

Palavras-Chave: Competência; Estratégia; Alinhamento Estratégico.

### ***Abstract***

*This article aims to contribute to the debate about the challenges and advantages of applying the strategic alignment in the organizations. Theoretical and empirical references show that the strategic alignment is in the seminal stage in the organizations, especially when the possible positive results of this alignment are considered. With the objective of observing this relation empirically, a case study was developed in a chemistry industry. This enterprise has a strategic plan formalized and a model of competence implemented. The results show that the researched organization has a well-developed managerial structure, but not aligned when considered the relation between strategy and competences.*

*Keyword: Competence, Strategy, Strategic Alignment.*

<sup>1</sup> munck@uel.br, Brasil. Doutor em Administração - FEA-USP/SP. Professor PPGA - UEL. Rodovia Celso Garcia [PR 445] Km 380 - Campus Universitário - CEP 86051-980 - Londrina/PR.

<sup>2</sup> carlos.mestrado@yahoo.com.br, Brasil. Mestre em Administração - PPA UEL-UEM. . Rodovia Celso Garcia [PR 445] Km 380 - Campus Universitário - CEP 86051-980 - Londrina/PR.

<sup>3</sup> wellington@caputconsultoria.com.br, Brasil. - Mestre em Administração - PPA UEL-UEM. . Rodovia Celso Garcia [PR 445] Km 380 - Campus Universitário - CEP 86051-980 - Londrina/PR.

<sup>4</sup> marianamusetti@yahoo.com.br, Brasil. Doutora em Engenharia de Produção - POLI-USP. Escola Politécnica da USP - Av. Prof. Luciano Gualberto, travessa 3 nº 380 - CEP 05508-010 - São Paulo - SP.

Recebido em: 10.09.2011

Aprovado em: 28.04.2012

## Introdução

Até 1970, o contexto empresarial caracterizava-se, considerando as exigências para manter a competitividade, como estável. Essa estabilidade acabou por promover à época, em vista da atualidade, uma baixa preocupação com as influências externas. A partir de meados da década de 1980 o contexto tomou nova configuração. Iniciou-se uma mudança, provocada em grande parte pela globalização, que derrubou as barreiras comerciais entre as nações e levou as organizações a ampliarem a compreensão sobre estratégias competitivas. Isso, influenciou grande transformação nas práticas de gestão, tanto em nível estratégico quanto tático/operacional. Entre elas, a necessidade de dar mais ênfase às inter-relações mercadológicas e ao processo decisório nelas imbricados. Decisões estas que não mais poderiam envolver somente questões internas, locais e de curto prazo, mas também deveriam envolver questões mundiais, estratégicas e de médio e longo prazos.

Nessa nova configuração contextual, as organizações passaram a buscar com mais intensidade procedimentos eficazes para o alcance de diferenciais competitivos, com destaque para aqueles que proporcionassem vantagens efetivas em relação à concorrência. O campo de estudos sobre estratégia cresceu geometricamente em relação às décadas passadas. Nesse escopo surgem os estudos sobre alinhamento estratégico. Eles aparecem como uma das alternativas para sustentar a orientação e o direcionamento de ações organizacionais em busca de alvos pré-definidos. Na literatura, o referido alinhamento é considerado “chave” para uma gestão consistente, coerente e focada em relação aos objetivos estratégicos perseguidos.

Pesquisadores como Fleury e Fleury (2001, 2004, 2006), Dutra (2004), Kaplan e Norton (2006), Ruas (2001), Mills *et al.* (2002) e Bofert (2003), discutem o assunto e apontam para uma questão central. Decidir de acordo com novos parâmetros competitivos é um passo. O passo seguinte é a implementação dessas

decisões. Todavia, implementação depende, na essência, de competências. Seguindo esse raciocínio emerge a seguinte questão: a estratégia em vigor - ou mesmo a emergente - considerou as competências necessárias para executá-la eficazmente? Se considerou, verificou a coerência entre uma e outra? O presente estudo caminha nessa direção, qual seja, ampliar o conhecimento sobre as implicações - desafios e vantagens - de se alinhar a estratégia às competências nas organizações. Estudos sobre estratégia evidenciam que a última variável, na grande parte dos casos, a ser considerada na implementação de estratégias é o ser humano. Talvez ai, esteja uma pista sobre o baixo número de evidências científicas sobre eficácia e efetividade estratégica.

Frente ao contexto, percebe-se que a realização de estudos onde sejam identificadas, analisadas e discutidas as implicações de se alinhar ou não a estratégia às competências não só se justificam como mostram o quanto esses estudos são atuais e necessários para prover subsídios à análise da coerência entre o planejado e o implementado. Necessários também para que a organização frente a seu principal diferencial, as competências, possa orientar-se sob a seguinte lógica: conhecedora de seus objetivos estratégicos e das respectivas exigências e restrições para alcançá-los, têm melhor visibilidade para direcionar ou redirecionar seu processo decisório em relação às estratégias e competências existentes.

Portanto, o alinhamento em foco tende a possibilitar aos gestores melhor consciência de quais competências desenvolverem, contratarem ou realocarem internamente. Bem como melhores condições de perceberem a necessidade de revisão da estratégia que se mostra incompatível com as competências existentes - ou passíveis de desenvolvimento, ou vice-versa. Raciocínio de fácil entendimento mas ainda pouco difundido na prática, pois muitas companhias desconhecem suas competências e outras nem mesmo iniciaram o debate a respeito desta temática.

Em busca de confirmação das inferências supra buscou-se por uma organização que possuísse um modelo que identificasse as competências necessárias à sua estratégia organizacional. A princípio, percebeu-se que não basta

às organizações conhecerem suas competências, é imprescindível que as desenvolvam alinhadas às suas escolhas estratégicas. A literatura afirma que o alinhamento entre estratégia e competências tende a proporcionar melhores resultados e a maximizar a eficiência na utilização dos recursos internos, entretanto, quando esta relação encontra-se desequilibrada surgem ações desconexas que reduzem o potencial de desempenho organizacional.

Como salientado, o presente estudo tem por foco ampliar os conhecimentos que nutrem o debate sobre os desafios e as vantagens da aplicação do alinhamento estratégico nas organizações. Especificamente, explorará a relação que envolve o alinhamento entre a orientação estratégica adotada pela organização e as respectivas competências necessárias para cumpri-la. Essa relação será estudada em uma indústria química brasileira que vem lidando com importantes mudanças conduzidas por seu grupo controlador europeu. As quais, justamente, visam criar um maior alinhamento entre suas competências e os objetivos macro-estratégicos mundiais. Em síntese, espera-se a partir da triangulação de informações sobre a orientação estratégica da organização; competências requeridas para cumpri-la e, por fim, sobre o alinhamento entre esta e aquela, ampliar a base de conhecimentos sobre alinhamento estratégico e suas implicações para a gestão organizacional.

### **Alinhamento estratégico**

Apesar de abranger inúmeras áreas, foi no campo empresarial e organizacional que o conceito de estratégia mais se desenvolveu, especialmente nas últimas quatro décadas, quando a preocupação estratégica tornou-se prioridade para as companhias (LOBATO *et al.*, 2003). Em 1962, Alfred Chandler, autor clássico e pioneiro da linha predominante do pensamento estratégico, descreveu estudos e análises sobre as melhores práticas de gestão e os problemas organizacionais enfrentados pelas maiores empresas norte-americanas do início do século. Nesse período, Chandler já havia observado que a estrutura das organizações norte-americanas mudou de uma forma previsível em função da

estratégia adotada por elas, concluindo que a estrutura organizacional segue a estratégia adotada pelas empresas (CHANDLER, 1998). A partir daí definiu “estratégia é a determinação das metas e dos objetivos básicos de uma empresa para o longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para atingir essas metas” (CHANDLER, 1998, p. 136). Conceito que já remete para a noção de alinhamento.

Andrews e Christensen (*apud* MONTGOMERY; PORTER, 1998) ressaltam que o gestor precisa adequar as capacidades únicas de sua organização e as exigências competitivas do setor onde atua visando criar uma relativa vantagem competitiva. Idéia que acabou influenciando a história do pensamento estratégico, pois a partir da análise destes dois ambientes originaram-se as duas principais correntes sobre estratégia, uma que destaca a importância do ambiente externo na definição das ações estratégicas, conhecida por Posicionamento e outra, a *Resource Based View* (RBV) – baseada nos recursos da firma –, que prioriza os aspectos internos da organização.

Na década de 80, outro influente conceito surge com Porter (1996, p. 19) que define estratégia como sendo “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”. O conceito de Porter estabelece uma relação de posicionamento, feito por uma análise diante da concorrência. Ohmae (1988) ressalta que para se constituir uma estratégia real, em primeiro lugar a atenção deve estar voltada às necessidades dos clientes. Dar uma resposta ao que os concorrentes fazem é simplesmente reação e deve, em grau de prioridade, vir após essa estratégia real. Assim, a criação de uma estratégia de valor agregado é feita a partir do melhor entendimento de como fornecer valor aos clientes.

Para Mintzberg e Quinn (2006), a estratégia empresarial é descrita como um padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas

metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ter e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela intenciona produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade.

Para Treacy e Wiersema (1995), as estratégias competitivas do negócio convergem-se em disciplinas de valores. A organização desenvolve a vantagem competitiva focando, essencialmente, naquilo que é valor para o cliente, uma equalização dos aspectos que melhoram o desempenho e a experiência do cliente (benefícios) com relação aos custos incorridos na aquisição dos produtos. Nesse sentido definem três orientações estratégicas - por eles chamadas de disciplinas de valor. A excelência operacional, que atende clientes que buscam produtos confiáveis, preços competitivos e a melhor relação preço/qualidade; a liderança em produtos, que busca atender clientes ávidos por produtos inovadores sem foco em preço; e, intimidade com o cliente, que busca oferecer ao cliente a melhor solução total, não apenas de um produto ou serviço, mas a solução mais adequada às suas necessidades.

Fleury e Fleury (2006), na mesma linha de Treacy e Wiersema, também propõem três tipos de orientações estratégicas, por meio das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado, descrevendo-as de forma similar aos autores supracitados: a) Excelência operacional – empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer a seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento; b) Inovação no produto – empresas que procuram oferecer a seus clientes produtos de ponta, inovando sempre; c) Orientada para clientes – empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam; elas especializam-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes, em função de sua proximidade com eles.

Percebe-se que o conceito de estratégia é multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso. Contudo, faz-se visível nas definições a concordância em relação à necessidade de alinhar procedimentos. É nesse sentido

que o presente estudo caminhará, adotando como referências centrais as propostas de Treacy e Wiersema (1995) e Fleury e Fleury (2004;2006).

Ao se buscar refinar as referências sobre o termo alinhamento, evidencia que ele é originário das ciências naturais onde foi aplicado na astronomia, referindo-se ao alinhamento planetário, e na ecologia, referindo-se ao alinhamento das espécies ao meio, já esteve presente nos estudos organizacionais em postulados de algumas escolas teórico-estratégicas, sendo abordado como o “ajuste” necessário que deve ocorrer entre ambiente-estratégia-recursos, na visão contingencial de ambiente-estrutura (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986).

A princípio, no campo estratégico, o alinhamento denota agrupamento, coesão, ajuste, congruência entre diferentes dimensões, podendo ser discutido tanto como processo quanto como resultado (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986). Como definem Prieto e Carvalho (2006), o alinhamento estratégico é uma dinâmica de ajuste da organização com o ambiente e, ou, um mecanismo de organização dos recursos organizacionais em função da interatividade inerente ao processo estratégico.

O conceito de alinhamento estratégico pode assumir diferentes dimensões e ser abordado como constructo (interno, externo e integrado), como conteúdo (elementos a serem alinhados com a estratégia) ou como processo (como realizar o alinhamento). O alinhamento externo trata do ajuste dos recursos da organização ao ambiente competitivo que é conduzido pela estratégia (adequação, adaptação, exploração de oportunidades e ameaças). O alinhamento interno é o ajuste de recursos tangíveis e intangíveis com a estratégia (coerência ou o consenso corporativo entre a formulação e implementação da estratégia). Alinhado ao escopo do presente estudo está o alinhamento integrado, que persegue coerência e coesão entre atividades relacionais envolvendo organização/estratégia e ambiente externo, unificando as perspectivas internas (*inside-out*) e externas (*outside-in*) dos estudos sobre a estratégia (PRIETO; CARVALHO, 2006).

Apesar das distinções conceituais, ambos os pontos de vista se tornam importantes na composição da visão estratégica da empresa. Ela deve ser vista como um portfólio de recursos e capacidades em constante relação de mútua influência com consumidores, competidores e mercado (WANG *et al.*, 2004a, 2004b; FLEURY; FLEURY, 2004). Corroborando, Wernerfelt (1984) enfatiza que a VBR (*insed-out*) e o Posicionamento Estratégico (*outside-in*) são dois lados da mesma moeda, onde caminhos alternativos para a administração estratégica podem partir da incorporação dessas diferentes visões. A criação de valor origina-se no ajuste entre recursos internos da organização e a estratégia, e a estratégia origina-se no ambiente competitivo. Assim, o alinhamento estratégico pode ser incorporado à administração estratégica e exercer seu papel de conexão. Ele pode tanto integrar as diferentes perspectivas estratégicas - *outside-in* e *insed-out* - como unir diferentes etapas do processo estratégico admitindo e orientando o alinhamento de oportunidades externas (mercados) e internas (recursos) de forma dinâmica (FLEURY; FLEURY, 2004).

Diante dessas considerações, Fleury e Fleury (2004) propõem uma tipologia de alinhamento que compreende a formação de competências organizacionais em razão do tipo de estratégia empresarial adotada, resgatando o clássico trabalho de Woodward (1965) que à época concluiu que uma das áreas: Operações, Produtos ou Marketing seria enfatizada no plano estratégico por assumir um papel de coordenação das demais dependendo do tipo de mercado atendido. Afirmou que este modelo poderia ser adotado tanto em indústrias como em empresas prestadoras de serviços.

Fleury e Fleury (2004), então fundamentados essencialmente em Treacy e Wieserma (1995), elaboraram uma proposta de alinhamento exposta no quadro I.

**Quadro 1** - Proposta de relacionamento entre estratégia e competências

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS		
	Operações	Produto	Marketing
<b>Excelência Operacional</b>	<b>Manufatura classe mundial</b>	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa
<b>Inovação em Produto</b>	Scale up (passagem da escala laboratorial à escala industrial) e fabricação primária	<b>Inovações radicais (breakthrough)</b>	Marketing seletivo para mercados/clientes receptivos à inovação
<b>Orientação para Serviços</b>	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	<b>Marketing voltado a clientes específicos (customização)</b>

Fonte: Fleury e Fleury, 2004, p.54

Depreendem-se das propostas dos autores as seguintes conclusões: as organizações que pautam suas atividades na estratégia “Excelência Operacional” oferecem ao mercado produtos otimizados com base na relação qualidade/preço. O foco está no convencimento do mercado de que a relação qualidade/preço dos produtos/serviços oferecidos é ótima. A busca é pelo melhor custo total. As organizações que adotam a estratégia “Inovação em Produto” orientam-se para oferta contínua ao mercado de novos conceitos em termos de produtos e serviços. As práticas de aprendizagem e formação de competências devem estar orientadas, em primeira instância, à inovação. A área mais exigida nesta estratégia é pesquisa e desenvolvimento, contudo o marketing deve atuar fortemente na introdução dos novos produtos. As organizações que adotam a estratégia “Orientação para Serviços” especializam-se em satisfazer e antecipar as necessidades dos clientes. A busca da vantagem competitiva deve se voltar para a intimidade com o cliente e atendimento customizado de suas “necessidades”. Como os produtos devem apresentar soluções específicas, a área de operações deve ser ágil frente a demandas variadas de volume e especificações.

Na busca de estudos, políticas, metodologias e instrumentos de alinhamento estratégico, aparecem alguns exemplos como o apresentado por Henderson e Venkatraman (1993), onde os recursos tecnológicos da organização e todos os processos de comunicação devem estar alinhados com o planejamento estratégico empresarial, pressupondo um eixo externo de adequação entre

estratégia e ambiente - *strategic fit*, e um eixo interno de ajuste das operações a estratégia, chamado alinhamento funcional. (BRODBECK; HOPPEN, 2003; VILLAS *et al.*, 2006).

Outro modelo de alinhamento, talvez o mais completo e difundido atualmente, é o de Kaplan e Norton (2000, 2004, 2006). Sua proposta aloca os processos internos da organização em diferentes grupos temáticos que se tornam estratégicos numa relação direta entre a essencialidade desses processos e a estratégia competitiva de valor adotada pela organização. As competências da organização são ajustadas em termos da entrega de valor objetivada pela organização em sua estratégia competitiva. Dessa forma, almeja-se a melhora significativa da condição de monitoração dos resultados das atividades em perspectivas mais abrangentes do negócio, porém com o foco na proposição de valor adotada.

O modelo de alinhamento estratégico de Kaplan e Norton (2004, 2006) orienta-se pela aplicação de dois instrumentos complementares de gestão: o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Mapa Estratégico (ME). Considerados as principais ferramentas geradoras de integração organizacional. No BSC é possível a medição do desempenho organizacional em quatro diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Valores tangíveis como retorno sobre o capital investido e eficácia em processos, interagem com os intangíveis como motivação e comprometimento e são mensurados ponderando-se suas participações na composição da proposta de valor ao cliente, que está claramente expressa na estratégia competitiva escolhida. Mas, como construir o alinhamento entre as capacidades ou competências e as estratégias? Esta resposta pode ser mais bem compreendida no estudo de outro instrumento, o Mapa Estratégico (ME), que articula a relação causa-efeito entre capacidades e estratégia da organização.

Embora o BSC seja eficaz para o controle estratégico em diferentes perspectivas, são os MEs os responsáveis pela interligação de processos, metas e propostas de valor. Para Kaplan e Norton (2000) os MEs contribuem para o

sinergismo proposto no alinhamento estratégico, funcionando como representação visual da estratégia organizacional em seus desdobramentos dentro das perspectivas do BSC. Envolve o desenho de processos e valores empregados e seu relacionamento intrínseco com os objetivos estratégicos. Ou seja, o ME representa a arquitetura hipotética da estratégia desejada pela organização desdobrada nas propostas de valor ao cliente (perspectiva do cliente), índices de crescimento e lucratividade (perspectiva financeira), focalização das capacidades organizacionais (perspectiva interna) e motivação e o preparo da equipe (perspectiva do aprendizado).

Fleury e Fleury (2004), em pesquisa que discutiu o alinhamento entre estratégia e competência na indústria de telefonia móvel, utilizaram um modelo proposto por Silvestro (1999) para segmentar o mercado e empregar a estratégia adequada. As empresas, segundo Silvestro, poderiam classificar seus clientes/serviços em três tipos: “serviços de massa”, “loja de serviços” e “serviços profissionais”. Os serviços de massa envolveriam os clientes que buscam apenas o serviço básico de transmissão de voz. A estratégia seria minimizar os custos e maximizar a margem por cliente. A utilização do marketing de massa para ganhar mercado e conquistar clientes seria fundamental. A estratégia mais indicada seria “excelência operacional”. No estudo citado, todas as operadoras pesquisadas utilizavam esta estratégia, com pequenas adaptações devido a especificidades locais. Em relação à classificação em “loja de serviços”, procuram-se clientes propensos à inovação; trabalha-se com nichos específicos, pois além do serviço de transmissão de voz, demandam transmissão de fotos, *short message*, torpedos etc. Quando a operadora funciona como loja de serviços, salientam os autores, “a função do marketing assume um papel crítico, tendo como principal encargo a identificação dos perfis dos clientes para que as escolhas por novos produtos possam ser otimizadas.” O terceiro tipo de segmentação, voltado totalmente ao mercado corporativo, “serviços profissionais”, envolve a transmissão de voz e o desenvolvimento de sistemas para a transmissão de altos volumes de dados. Seu

objetivo é criar soluções e sistemas para as demandas de grandes clientes, incluindo corporações e instituições governamentais. A estratégia mais indicada seria a “orientação para clientes”.

Diante do que foi apresentado, infere-se que alinhar estratégia e competências deveria ser algo prioritário nas decisões inseridas no contexto da gestão estratégica. Pois pouco adianta a uma empresa um grande esforço coletivo em desenvolver competências se não houver uma clara orientação que mostre às diferentes áreas organizacionais onde, como e porque serão utilizadas.

Enfim, ao se buscar o alinhamento se encontram respostas para as seguintes questões: para onde a organização precisa caminhar e quais são os recursos necessários para isso? Em síntese, o presente estudo utilizará a tipologia de alinhamento proposta por Fleury e Fleury (2004; 2006) para orientar a busca de informações expostas nos objetivos do estudo.

## **Competências**

No contexto das produções científicas, o início dos registros mais significativos sobre o tema competências remonta da década de 1970 com os estudos realizados por McClelland (1973), nos quais procurou diferenciar competências de temas como aptidões, conhecimentos e habilidades, conceituando competência como uma característica subjacente a uma pessoa que a permite ter um desempenho diferenciado frente a uma tarefa ou situação.

Após esse trabalho, Boyatzis (1982) recuperou diversos estudos sobre competências dos gerentes e identificou um conjunto de características que, segundo ele, proporcionam um desempenho superior. O foco era a identificação de traços que pudessem determinar a performance superior no trabalho e as formas de mensuração do desempenho do indivíduo a partir dos elementos componentes da competência que antecedem o agir - os inputs: habilidades, conhecimentos e comportamentos (SPENCER; SPENCER, 1993). Construção que, inicialmente, compreende a competência como um estoque de recursos que o indivíduo possui,

mas que sofre interferência do conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa, isto é, a competência permanece ligada à definição de qualificação (BOYATZIS, 1982).

Zarifian (2003) e Boterf (2003) destacam que um aspecto importante para avançarmos no entendimento desse conceito é diferenciarmos o que é qualificação e o que é competência. Para os autores, qualificação refere-se aos recursos (conhecimento, habilidade e comportamento) e a competência refere-se à forma como se utiliza esses recursos. Esta diferenciação demonstra um desajuste em atender às demandas de uma organização complexa, mutável e inserida em um mercado globalizado, visto que apenas definir um estoque de recursos individuais necessários ao bom desempenho em cada cargo ou posição não é suficiente para atender a permanente inovação e flexibilidade impostas às empresas.

Diante disto, na década de 1990 a literatura francesa associou o termo às realizações das pessoas e ao que elas provêm, produzem e/ou entregam ao meio onde se inserem (DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS *et al.*, 2001; ZARIFIAN, 2003), concentrando-se dessa vez nas entregas, nos outputs. A ênfase no agir contextual, na mobilização efetiva dos conhecimentos e habilidades em face às incertezas e turbulências ambientais, leva a necessidade da empresa especificar claramente o que deseja receber para que, assim, possa delimitar as capacidades que os indivíduos deverão possuir, independente de cargos ou funções (RUAS *et al.*, 2001; DUTRA, 2004). Já que as organizações são constituídas por recursos tangíveis e intangíveis e também por indivíduos, responsáveis pela mobilização dos recursos e capacidades da organização em ações contextuais, elas também podem ser compreendidas como portfólios de competências (FLEURY; FLEURY, 2004).

Para Prahalad e Hamel (1990, 1995), as competências organizacionais são os processos que permitem combinar aptidões, sistemas ativos e valores que proporcionem vantagem competitiva e forneçam sensíveis diferenciais aos olhos da base de clientes/consumidores de uma organização específica. Trata-se do saber fazer da empresa em um domínio particular, que se origina e se sustenta pela

combinação, mistura e integração de competências profissionais individuais aliadas aos métodos organizacionais – e outros recursos – e que gera produtos e serviços, de tal modo que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais (FLEURY; FLEURY, 2001).

Dessa forma, a verdadeira competitividade da organização vem da integração e do desenvolvimento dessas competências de forma estratégica e voltadas para a criação efetiva das vantagens competitivas sustentáveis. Entretanto, surge uma indagação: quais competências serão consideradas as fundamentais para o cumprimento da estratégia organizacional.

Assim, por sua capacidade de dizer o que é essencial para a organização e também por ser mais facilmente reconhecida dentro das áreas funcionais da empresa, a noção de competência organizacional parece ser a mais aplicável aos estudos estratégico-organizacionais. Além da conveniência na elaboração do constructo, as competências organizacionais colaboram efetivamente na sobrevivência e até mesmo na diferenciação da empresa (RUAS *et al.*, 2001). Por fim, mostra-se imprescindível que as organizações tracem um caminho para o alinhamento eficaz das competências essenciais identificadas a partir do plano estratégico da organização, pois não basta construir competências, elas precisam estar articuladas e alinhadas para cumprir seu papel estratégico.

### **Procedimentos metodológicos**

A presente pesquisa adotou como estratégia, seguindo a classificação proposta por Yin (2005) e Stake (1994) o estudo de caso explanatório, pois visa explicar relações de causa e efeito considerando as referências sobre alinhamento estratégico. Utilizou-se como fonte de informação primária a entrevista semi-estruturada, realizada com 13 (treze) profissionais (vide perfil no quadro 2) escolhidos intencionalmente por serem considerados, pelo pesquisador e pelo gestor de pessoas da organização, formadores de opinião e disseminadores das estratégias e competências na unidade de análise. A entrevista foi guiada por um

roteiro composto de 18 questões gerais elaboradas a partir dos objetivos e referências teóricas que fundamentaram à pesquisa. Partiu-se então de questionamentos básicos que ofereceram um amplo campo de informações ao entrevistado (TRIVINOS, 1992).

A busca das informações passou por quatro etapas:

- Etapa 0 – Varredura nos documentos disponibilizados – plano estratégico e manual do modelo de gestão por competências – buscando os fundamentos para suas respectivas práticas na organização. Além disso, buscaram-se dados históricos relativos a desempenho, estrutura de gestão e cultura organizacional.
- Etapa 1 - onde o tema Estratégia empresarial/orientação estratégica foi explorado e discutido com os entrevistados por intermédio de oito questões;
- Etapa 2 - onde o tema Competências foi explorado e discutido por intermédio de sete questões;
- Etapa 3 - onde o tema Alinhamento entre estratégia e competências foi explorado e discutido por intermédio de seis questões.

**Quadro 2** - Caracterização dos Entrevistados da pesquisa

Entrevistados	Tomada de decisão	Área de atuação dos entrevistados
1 DIRETOR	Estratégica	Diretor Administrativo-financeiro
7 GERENTES	Tática	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Controladoria, Gerente de Fabricação, Gerente de Logística, Gerente de Produção, Gerente de Suprimentos e Gerente de HSE (Higiene, Segurança e Meio Ambiente)
5 COORDENADORES	Tática	Coordenador de Serviços Administrativos, Coordenador do Laboratório, Coordenador de Tecnologia da Informação, Coordenador de Produto Acabado e Coordenador da Qualidade

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2011)

Para a validação do roteiro da pesquisa foi realizado um pré-teste com três gestores da companhia pesquisada. Ele mostrou que havia bom entendimento por

parte dos pesquisados em relação às questões do roteiro. Em poucas questões foram realizadas modificações em busca de refinamento.

**Quadro 3** – Protocolo de Coleta e Análise dos Dados

Temas / Categorias	Principais Autores	O que investigar (variáveis)	Fontes/Análise
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL/ ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	Fleury e Fleury (2004); Prahalad e Hamel (2000); Porter (1996); Mintzberg (2000); Kaplan e Norton (2004; 2006).	*Orientação Estratégica Adotada: Excelência Operacional, Inovação ou Proximidade/intimidade com os clientes.	<i>Fonte:</i> Pesquisa bibliográfica; Entrevistas; Pesquisa documental. <i>Análise:</i> Conteúdo/narrativa temática
COMPETÊNCIAS	Dutra (2001; 2004); Ruas (2005) Mills <i>et al.</i> (2002); Fleury e Fleury (2004).	*Contexto da gestão de competências (conceito, planos de desenvolvimento, relação com a estratégia) frente à estratégia escolhida.	<i>Fonte:</i> Pesquisa bibliográfica; Entrevistas; Pesquisa documental. <i>Análise:</i> Conteúdo/narrativa temática
ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL/ ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA E COMPETÊNCIAS	Fleury e Fleury (2004; 2006); Dutra (2004); Kaplan e Norton (2000; 2004; 2006).	*Práticas de alinhamento; *Desafios e vantagens do alinhamento; *Implicações organizacionais; *Sugestões e avanços.	<i>Fonte:</i> Pesquisa bibliográfica; Entrevistas; Pesquisa documental. <i>Análise:</i> Conteúdo/narrativa temática

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2011)

As informações foram coletadas e analisadas seguindo o protocolo presente no quadro 3. As informações foram tratadas observando seus significados por meio da narrativa temática. Organizou-se o texto extraído das entrevistas e os documentos analisados, com base no eixo do tema ou conceito que se queria revelar, como definido na coluna ‘o que investigar’ presente no quadro 3. Este quadro elenca os principais temas em análise no artigo, o que se investigou em cada um deles, os principais autores que contribuíram para a análise e os procedimentos técnicos utilizados para a coleta de dados.

Visando explicitar e sistematizar o teor das entrevistas realizadas, utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 1977, p. 47). Especificamente na análise de conteúdo das entrevistas realizadas seguiu-se o caminho proposto por Moraes (1993), que possui as seguintes etapas: preparação das informações segundo as categorias, transformação do conteúdo em unidades segundo as variáveis (o que investigar), classificação das unidades retornando e relacionando-as às categorias, e

por fim, descrição e interpretação em acordo com os temas. Etapas que seguiram o protocolo exposto no quadro 3.

### **Análise e discussão dos resultados**

A Beta Óxidos do Brasil, empresa componente do grupo Belga Alfa, é hoje a segunda maior unidade produtiva de H<sub>2</sub>O<sub>2</sub> (peróxido de hidrogênio) em operação no mundo. Conta com cento e dez colaboradores e tem capacidade produtiva de 165 mil toneladas ao ano. A empresa não se limita a produzir e vender o peróxido de hidrogênio, também desenvolve, em acordo com as necessidades do mercado, novas aplicações deste componente químico tão requisitado por diversos setores da indústria. Quanto à competitividade no mercado interno, a Beta tem somente uma concorrente, de origem alemã, com fábrica no Brasil. Ela tem capacidade de produção de 100 mil toneladas/ano e localiza-se no Espírito Santo. A Beta Óxidos tem como objetivo crescer de 8% a 12% em volume produtivo e de 1% a 2% em vendas nos próximos cinco anos. As exportações da empresa representam em média 30% do faturamento que gira em torno de R\$ 200 milhões.

A Beta Óxidos do Brasil foi escolhida para o estudo tendo em vista as seguintes características: possui sistemas de qualidade e certificações que atestam rigorosos padrões de qualidade nos processos de fabricação; no que tange ao desenvolvimento organizacional destaca-se a estrutura e o suporte do modelo de gestão por competências adotado na matriz e disponibilizado para todo o grupo; existem grandes investimentos na área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) voltados às competências; e, por fim, possui um planejamento estratégico formal e documentado. Portanto, observa-se que alguns conceitos tomados para análise neste estudo já estão em discussão e/ou são utilizados pela organização na atualidade. Elementos que sugerem uma unidade de análise rica em informações e capaz de ampliar os conhecimentos sobre as temáticas investigadas. Além disso, o fato de ter toda a estrutura de gestão organizacional alocada em apenas um site favoreceu a obtenção de informações por parte do pesquisador. Por último, destaca-

se o apoio da alta direção e do departamento de Recursos Humanos, que proporcionaram todo o suporte para a realização deste estudo.

### **Contexto geral**

A varredura documental permitiu observar que no contexto da organização, habilidades são compreendidas como técnicas específicas e conhecimentos sobre um determinado domínio funcional. Tais habilidades são definidas para cada cargo e a descrição da função reflete as exigências ocupacionais essenciais para se realizar as tarefas atribuídas. Já, competências, são compreendidas como requisitos comportamentais exigidos ao ocupante do cargo. São classificadas na empresa em três diferentes tipos: a) aquelas vinculadas e de apoio aos Pilares Estratégicos da Alfa (Competitividade e Inovação); b) aquelas vinculadas aos Valores da Alfa (Atendimento ao Cliente, *Empowerment*, Comportamento Ético, Respeito pelas Pessoas e Trabalho de Equipe) e c) aquelas específicas a uma determinada função. Deste modo, a Beta Óxidos do Brasil reconhece que uma performance bem-sucedida depende da capacidade de combinar habilidades e competências no ambiente onde atua. Observou-se também que a empresa trata da competência no âmbito individual e não possui descrição ou mesmo iniciativa para tal em relação às competências organizacionais.

### **Análise da Orientação Estratégica e Práticas de Alinhamento**

As informações coletadas permitem afirmar que a empresa ocupa a posição de líder de mercado na América do Sul e também possui a segunda maior planta produtiva de peróxido de hidrogênio do mundo. A concorrência, de apenas uma empresa na América do Sul, possui capacidade produtiva inferior e até então não é ameaça, pois o mercado como um todo não está atendido na plenitude de sua necessidade. O entrevistado “1” afirma: “Nós ficamos 20 anos sem concorrentes e isto foi muito ruim para nós, pois somente acordamos a partir da presença deles no mercado”. Essa informação reforça a mudança competitiva contextual ocorrida a

partir da década de 80 e que exigiu aprimoramentos no sentido de buscar aprimoramentos na gestão e conseqüentemente na gestão estratégica.

Confirmou-se que a companhia possui um Plano Estratégico Empresarial (PEE) para dez anos, elaborado pelos membros do comitê executivo com o objetivo de nortear o processo decisório organizacional. Entretanto, este documento e seus desdobramentos não têm alcançado a contento muitas áreas da empresa, como pode ser observado nos relatos dos entrevistados presentes no quadro 4.

**Quadro 4** - Síntese do relato dos entrevistados sobre a orientação para a tomada de decisão.

<i>"O trabalho de definição das estratégias já vem sendo desenvolvido há pelo menos dez anos na empresa. Mas ainda há muito que evoluir, principalmente em relação à comunicação, pois as pessoas não sabem quais são as estratégias e, conseqüentemente, não as aceitam"</i>	Entrevistado 3
<i>"o norte vem do gestor imediato"</i>	Entrevistados 2, 5, 6, 8, 9, 10 e 11
<i>"tomamos decisões baseadas apenas em julgamento pessoal"</i>	Entrevistados 1, 7 e 12.
<i>"guio minhas decisões pelas orientações da matriz"</i>	Entrevistado 5
<i>"guio minhas decisões pela movimentação do mercado"</i>	Entrevistado 13

**Fonte:** Dados da Pesquisa

As informações permitem inferências em relação ao nível de entendimento dos tomadores de decisão a respeito da estratégia principal da companhia. Infere-se, de modo geral, que os gestores entrevistados desconhecem a essência do Plano Estratégico Empresarial existente e não possuem segurança para dialogar sobre seu conteúdo.

Ainda sobre o processo de definição das estratégias empresariais, buscou-se entender sua origem para tentar encontrar iniciativas de alinhamento, mesmo que informais.

Evidencia-se a fragilidade na prática do alinhamento estratégico. O qual, se formalizado, poderia corrigir esses entendimentos diversos, na verdade são práticas difusas em relação ao PEE. Doze dos treze entrevistados afirmaram que a empresa não trabalha adequadamente a compreensão de suas estratégias junto aos diferentes níveis hierárquicos e respectivos clientes internos.

**Quadro 5** – Origem da formulação da estratégia e iniciativas de alinhamento.

<i>“Em geral define-se as estratégias e depois se procura as competências requeridas para alcançá-las”</i>	Entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 9, 11 e 13
<i>“inicialmente a empresa analisa seus recursos internos para que seja mais fácil e coerente a demarcação de seus horizontes estratégicos num segundo momento”</i>	Entrevistados 6, 7, 8, 10 e 12
<i>“Em função das competências, a empresa define as estratégias. A Beta Óxidos não é uma empresa que muda estrategicamente, é engessada. O que a gente faz certo? Peróxido de hidrogênio em certas concentrações”.</i>	Entrevistado 10

Fonte: Dados da Pesquisa

No tocante à tipologia adotada para verificação de alinhamento, foram apresentadas aos entrevistados as características principais de empresas que têm como foco as seguintes orientações estratégicas: Excelência Operacional, Inovação/Liderança em Produtos e Orientação/Proximidade para Clientes. O objetivo era identificar qual predominava na empresa. As informações do quadro 5 demonstram e reforçam posições individualizadas e não institucionais nesse âmbito.

**Quadro 6** - Síntese do relato dos entrevistados sobre a orientação estratégica segundo a tipologia adotada na pesquisa

<i>“a empresa está voltada primordialmente à liderança em produto”</i>	Entrevistado 3
<i>“a empresa está totalmente voltada a oferecer soluções customizadas aos seus clientes”</i>	Entrevistados 5, 8 e 10
<i>“o foco estratégico principal está na excelência operacional”</i>	Entrevistados 1, 7, 9, 12 e 13
<i>“a empresa tem como orientação estratégica empresarial tanto a Excelência Operacional, quanto a Liderança em Produto e a Orientação para Clientes”</i>	Entrevistados 2, 4, 6 e 11
<i>“guio minhas decisões pela movimentação do mercado”</i>	Entrevistado 13
<b>Síntese das concepções frente às opções de orientação estratégicas</b>	* Excelência Operacional: Entrevistados (1, 7, 9, 12 e 13) * Liderança em Produto: Entrevistado 3 * Orientação para Clientes: Entrevistados 5, 8 e 10 * As três: Entrevistados 2, 4, 6 e 11

Fonte: Dados da Pesquisa

O entrevistado II ainda destaca: “Chegamos ao limite para trabalhar o custo operacional, por isto a excelência operacional já foi o foco; hoje é o atendimento ao cliente a prioridade estratégica”. Todavia, por meio da análise dos conteúdos dos documentos disponibilizados e características pontuais apresentadas pelos entrevistados, principalmente na fala do diretor, foi possível concluir que, primordialmente, a orientação estratégica da Beta Óxidos é a Excelência

Operacional. Até mesmo os entrevistados que se posicionam afirmando que a excelência operacional não é mais o objetivo principal utilizam argumentos que apenas reforçam esta orientação. Além disso, os maiores investimentos realizados pela companhia, nos últimos anos, foram direcionados para projetos de expansão e aprimoramento do setor produtivo da indústria.

Os documentos demonstram que no tocante à Pesquisa e Desenvolvimento, os investimentos são relativamente inferiores aos demais, o que impede uma clara orientação para a Liderança em Produto e inovação. O descarte da orientação estratégica - Orientação para Clientes - se dá tendo em vista que não há nenhum programa específico sendo conduzido na empresa para atender clientes específicos de forma específica. Os relatos apresentam apenas ações pontuais e eventuais junto a clientes reconhecidos como parceiros estratégicos.

As informações advindas das entrevistas contrariam o documento – PEE - onde está explicitado que a organização tem foco em inovação. As entrevistas permitem afirmar que a empresa trabalha com produto único com baixa diferenciação. A inovação ou ampliação em seu uso, ainda que incitada pela empresa, fica por conta dos clientes.

Outra informação que chamou atenção nas entrevistas foi a falta de procedimentos formais para a comunicação das macro-estratégias definidas pelo comitê-diretor da empresa aos gestores de áreas, em consequência, estes falham no repasse de informações aos seus subordinados. Essa informação permite inferir que esta é uma razão para a ausência de um claro entendimento sobre a orientação estratégica principal, conforme relatam as falas expostas nos quadros 5 e 6. Metade dos gestores entrevistados afirma que têm elaborado o plano tático de suas áreas sem reflexões profundas sobre os efeitos no contexto macro-estratégico. Essa situação tem provocado, na opinião dos gerentes, distanciamento entre as áreas e a sensação de que há várias pequenas empresas atuando dentro da Beta Óxidos do Brasil.

Portanto, nem a pesquisa aos documentos, nem as entrevistas permitiram encontrar práticas de alinhamento estratégico. Pode-se afirmar que existem tentativas de equilibrar os diferentes esforços, como é o caso da reunião gerencial mensal, que foi introduzida como mecanismo de aproximação entre as áreas. Contudo, nessa reunião não são tratadas questões estratégicas ou de alinhamento entre estratégia e competências.

Almejando verificar se a empresa, embora não formalizasse práticas de alinhamento estratégico, tinha verificação de sua eficácia estratégica questionou-se os entrevistados sobre medidas de eficácia. Cinco dos gestores (5, 7, 9, 10 e 12) responderam que atualmente não possuem indicadores que garantam a verificação da efetividade de suas ações. O entrevistado 10 afirma ainda que “não há nenhuma análise de resultados. Deve existir, mas não chega até mim. E o mesmo se dá com os indicadores de performance”. Portanto, é possível concluir que vários dos tomadores de decisão e formadores de opinião da empresa ainda desconhecem a relação das principais estratégias da companhia com os resultados alcançados. A situação de desalinhamento está presente também no que tange à missão da companhia. Quatro respondentes (2, 4, 9 e 13) afirmaram que a empresa existe para “atender o mercado da melhor forma oferecendo produtos de qualidade”; outros quatro (3, 6, 11 e 12) afirmaram que a empresa tem por missão tão somente “remunerar os acionistas”. Entretanto a missão descrita no PEE e por vezes disseminada na empresa diz “temos a missão de atender as necessidades dos acionistas, colaboradores e mercado”.

### **Análise e Discussão sobre Competências**

Objetivou-se aqui conhecer o nível de compreensão dos entrevistados sobre o conceito de competência e o modelo de gestão de competências adotado pela organização pesquisada, bem como, se o mesmo estava relacionado à gestão estratégica.

Buscou-se, inicialmente, verificar se havia entendimento comum sobre o conceito de competência. Pode-se afirmar que ainda não é uniforme entre os gestores, pois foram utilizadas diversas expressões para defini-lo: requisitos de qualificação para a função (1, 2 e 10), aquilo que está além da função (3, 4 e 11), fazer bem-feito e com resultado (8), desenvolvimento de alguma atividade acima da média, experiência profissional de alguém (12) e capacidade para atingir um objetivo (13). Vale destacar que, segundo o gestor de pessoas, diversos treinamentos específicos voltados para o alinhamento conceitual foram conduzidos em várias oportunidades.

Os programas que fazem parte do modelo de competências difundido pelo grupo Alfa e adotado pela Beta Óxidos do Brasil a partir de 2004 indicam cinco valores (atendimento ao cliente, respeito às pessoas, trabalho em equipe, delegação e comportamento ético) e dois pilares estratégicos (inovação e competitividade) que devem nortear as ações de treinamento e desenvolvimento de todas as empresas do grupo. Balizadores que certamente contribuíram para que os colaboradores destacassem durante as entrevistas, que as competências citadas (valores e pilares estratégicos) são aquelas nas quais a companhia requer maior capacitação. Em especial, a competência comportamento ético foi citada por dez dos gestores (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10 e 12), a maior lembrança entre todas as capacidades mencionadas.

Quanto à adequação destas competências, os entrevistados foram unânimes ao afirmarem que são estes mesmos os campos de domínio que a empresa necessita para enfrentar todos os desafios e obstáculos impostos pelo mercado. Corroborando a afirmação acima, o entrevistado 13 afirma: “A empresa dá uma grande liberdade para que cada um desenvolva o seu potencial e não tem uma estrutura rígida que dificulte o desenvolvimento de competências”. Nesse sentido, a companhia pesquisada tem procurado facilitar o desenvolvimento das competências individuais dos seus colaboradores por meio de vários programas que se iniciam com o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento resultantes da avaliação de desempenho anual conduzida pelos gestores junto às suas equipes. O

próprio grupo Alfa também possui treinamentos mandatórios que todos os profissionais precisam realizar e que fazem parte de um programa chamado Renaissance. Simultaneamente, os próprios gestores possuem a liberdade para definir as ações que consideram fundamentais para a melhoria do desempenho dos membros de suas equipes.

Com relação à eficácia dos programas promovidos pelo departamento de Recursos Humanos, dez dos entrevistados (1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11 e 12) consideram que atendem as necessidades, mas que precisam atingir os vários níveis hierárquicos da organização. “Os cursos que fiz foram bons, mas devem ser programas globais e não voltados apenas para os gestores”, explica o entrevistado 2. Cinco (1, 4, 8, 10 e 12) dos entrevistados também acreditam que os resultados poderiam ainda ser mais efetivos caso houvesse uma participação mais próxima dos gestores e também seu comprometimento com a mudança. O entrevistado 12 chega a afirmar: “Nossos programas de treinamento nem sempre são eficazes porque falta maior envolvimento dos diretores nos programas”. Com as informações é possível inferir que os programas de treinamento são pontuais e definidos em acordo com as competências, mas sem reflexão de suas implicações para a estratégia.

Os entrevistados também foram questionados sobre as características diferenciadoras da empresa no mercado, na tentativa de verificar alguma relação dos processos de desenvolvimento com a orientação estratégica para atender seu mercado. A síntese das falas está no quadro 7.

**Quadro 7** – Características diferenciadoras no mercado da empresa segundo os entrevistados

<i>“disponibilidade do produto para entrega acaba sendo a grande competência organizacional”</i>	Entrevistados 2,7 e 10
<i>“O que diferencia a empresa é que ela consegue produzir um volume maior do que as demais empresas, mas os concorrentes estão buscando nos alcançar”</i>	Entrevistado 7
<i>“agilidade e flexibilidade para mudanças é o que vêm conferindo sustentabilidade à empresa nestes mais de trinta anos de atuação”</i>	Entrevistados 12 e 13
<i>“o comprometimento e capacitação profissional do quadro de colaboradores é que diferencia a Beta Óxidos do Brasil de seus demais concorrentes”</i>	Entrevistados 5, 6 e 8
<i>“a solidez do grupo Alfa e a filosofia de vida da empresa e sua grande capacidade de negociação com o mercado”</i>	Entrevistados 3 e 5

**Fonte:** Os autores.

Frente ao quadro 7, constatou-se que sua competência organizacional principal está na grande capacidade de produzir com qualidade superior e oferecer assistência técnica altamente especializada aos clientes que necessitam aplicar o peróxido de hidrogênio em complexos processos produtivos nas suas respectivas indústrias. Por conseguinte, a experiência e o comprometimento do seu quadro de colaboradores, principalmente daqueles que atuam na área técnica da companhia, é reconhecidamente o principal fator responsável pela implantação com sucesso das ações vinculadas à estratégia de Excelência Operacional.

Por fim, cabe destacar que vários dos entrevistados afirmaram durante suas respostas que o mercado define a compra do peróxido de hidrogênio com base em quatro grandes pilares que validam a estratégia de Excelência Operacional: preço, garantia de entrega, qualidade do produto e assistência técnica. “Não basta produzir, é preciso que o nosso preço seja competitivo, que o produto realmente possua qualidade superior e que consigamos fazer com que os serviços agregados também satisfaçam as necessidades de nossos clientes”, enfatiza o entrevistado 7 sinalizando que a empresa pode ter também uma segunda orientação estratégica, a intimidade com o cliente. Em suma, ao refletir sobre as competências organizacionais que contribuem para o alcance da estratégia principal, foi possível depreender das entrevistas e documentos que a empresa possui manufatura de classe mundial numa realidade de produção enxuta altamente especializada, na qual as inovações em produtos são incrementais e seus esforços de marketing são bastante reduzidos. Confirmando a orientação para a excelência operacional seguindo a referência para o estudo (Fleury e Fleury 2004, 2006).

### **Considerações sobre o Alinhamento entre Estratégia e Competências**

Com o objetivo de verificar a concepção dos gestores em relação ao alinhamento entre a orientação estratégica e as competências, perseguiu-se informações sobre as ações adotadas para sua consecução (AAPC); seu atual estado

na companhia (AE), que/quais iniciativas são utilizadas para sua prática na organização (IPP) e por fim, desafios e limitações (DL) para sua aplicação. A síntese encontra-se no quadro 8.

**Quadro 8** – Síntese das ações, estado, iniciativas e desafios para o alinhamento estratégia e competências na organização pesquisada.

AAPC	AE	IPP	DL
“...não percebemos qualquer tipo de movimento nesta direção” Entrevistados (1, 5, 6, 10 e 12)	“a organização já está se movimentando para alcançar o nível de alinhamento estratégico necessário” Entrevistados (4,9 e 11).	- Plano Estratégico Empresarial (entrevistados 4 e 8); - Treinamentos internos promovidos pela área de Recursos Humanos (entrevistado 11); - Projeto Renaissance oriundo do grupo Alfa e que vem sendo responsável por grandes transformações na área de Recursos Humanos (entrevistado 9);	“As áreas trabalham muito separadas. Cada um vive em seu mundo, em seu prédio”.Entrevistado 10 - seis dos gestores afirmaram conhecer quem são os profissionais que assumiram a responsabilidade pelo alinhamento, contudo sete (1, 5, 6, 7, 9, 12 e 13) deles afirmaram ignorar qualquer tipo de ação a este respeito.
“...hoje não existe alinhamento pelo seguinte motivo: eu não fico sabendo das metas estabelecidas para as outras áreas e daí fica difícil validar se há conflito ou não...” Entrevistado 12	“Temos o setor industrial, o setor comercial e o setor administrativo-financeiro que se conversam bem no nível de diretoria, mas no nível gerencial não há conversa”. Entrevistado 11	- Programa de remuneração de idéias inserido no contexto organizacional <b>orientado à inovação</b> (entrevistado 2); - Reunião gerencial mensal (entrevistados 7 e 11);	“Muitas vezes tem gente caminhando com seu barco na direção contrária ao outro. Há poucas pessoas trabalhando com esta mentalidade de alinhamento. Ainda bem que num certo momento alguém diz: O norte é pra lá!”.Entrevistado 3
“...O problema é que cada área acaba tendo o seu próprio planejamento estratégico devido à falta de um planejamento estratégico orientado pela própria empresa...”.	“a preocupação com o AE e com o alinhamento entre estratégia e competências é <b>percebida de maneira contundente</b> dentro da companhia” Entrevistados (2, 3, 8 e 11).	- Programa de remuneração por resultados atrelado à avaliação de desempenho;	“a necessidade da comunicação adequada do Plano Estratégico Empresarial”. Entrevistados (4, 6, 7 e 9)
	“Sim, existe alinhamento. Nós amarramos as metas globais às metas individuais e tem funcionado muito bem”, Entrevistado 8.		“Eu acho que falta é a direção apresentar aonde quer chegar e daí cada gerente alinhar a sua área. Acho que o problema está abaixo do comitê-diretor, pois lá deve estar tudo alinhado”, Entrevistado 9.

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Percebeu-se que um dos principais problemas no que tange ao alinhamento em estudo relaciona-se ao processo de comunicação das estratégias às gerências, ficando muito concentradas nas diretorias. Com isso, percebe-se nas entrevistas, resistência às mudanças impostas pela orientação estratégica – na gerência intermediária – decorrente do fato de que tais líderes, em sua maioria, desconhecem

o seu papel frente aos principais objetivos macro-estratégicos da organização. As afirmações sobre a existência de alinhamento são facilmente questionáveis.

Em relação a mecanismos de verificação do alinhamento do processo decisório com a estratégia, foi citado apenas o “Plano Estratégico Empresarial-PEE” e a “Reunião gerencial mensal”. O que comprova entendimento não compartilhado pelos diferentes gestores, conforme observado no quadro 8. Tentativas isoladas, portanto, têm conferido resultados muito abaixo do necessário no que tange ao alinhamento estudado.

Ainda sobre às ações destaca-se que o equilíbrio necessário entre a orientação estratégica e as competências carece de engajamento das pessoas. O entrevistado 5 destaca que “a distância física entre os prédios também acaba sendo um impeditivo para que as áreas estejam mais alinhadas”. Por isso, a reunião gerencial mensal deve ser uma das ações práticas, mas não a única, já que deve haver espaço para que os demais profissionais que não possuem cargos de gestão também interajam entre si, o que pouco vem ocorrendo nos dias atuais.

A triangulação das informações permitiu inferir que apenas três (3, 5 e 8) dos gestores realizam reuniões periódicas com a presença de todos os seus liderados. Assim, além de não haver o foro adequado para que os membros de suas respectivas equipes estejam cientes das ações de curto prazo a serem realizadas, há pouco convívio entre as pessoas e isto dificulta a transparência e o comprometimento individual nos momentos em que há a exigência de um desempenho superior no cargo.

Frente ao contexto, conclui-se que na organização estudada o alinhamento entre estratégia e competências conforme aqui proposto, apresenta falhas graves. Ele acontece na forma de um conjunto de ações isoladas que favorecem a mobilização interna para a mesma direção em determinados projetos e situações que beneficiam essencialmente a produção. Trata-se, portanto, de um quadro circunstancial revelador de que a interdependência das ações estratégicas entre as áreas se dão unicamente por esforços isolados e dentro do minimamente necessário

para que não seja prejudicada a produção. Essa constatação, demonstra a utilização mínima de uma inovação gerencial capaz de possibilitar resultados, não só financeiros, mas de melhor relacionamento entre áreas, minimização de esforços duplicados, diminuição de desgastes advindos de falhas comunicacionais entre outras.

### **Considerações finais**

Almejando sintetizar as principais conclusões do estudo, as análises permitiram identificar a orientação estratégica que mais se aproxima das atuais pretensões da empresa, a “excelência operacional”. A empresa está convicta de que poucos diferenciais são possíveis tendo em vista o produto que oferece e que o que está realmente fazendo a diferença frente aos consumidores é o preço. Assim, está enxugando custos, cortando gastos e melhor direcionando suas vendas, almejando aumentar a rentabilidade e alcançar um preço mais atrativo para os clientes. Além disso, a empresa pensa em concentrar ações nos clientes mais rentáveis. Contudo, nem todos os entrevistados concordam com esta estratégia, acreditando que a empresa é inovadora e até mesmo atua com a orientação de proximidade com o cliente. Enfim, reforça-se que a orientação estratégica não é consenso na empresa. As classificações propostas por Silvestro (1999); Kaplan e Norton (2000;2001;2006) e Fleury e Fleury (2004;2006) seriam referências de possibilidades para a Beta Óxidos compreender melhor seu processo decisório estratégico. No momento, a empresa encontra-se desarticulada frente a este processo. Conclui-se que, a estratégia, frente às classificações discutidas, apresenta-se difusa e, as competências que a ela deveriam estar vinculadas encontram-se desconexas.

Como contribuições, o estudo joga luz na necessidade das competências organizacionais e individuais relacionarem-se proximamente com as exigências competitivas externas atendidas pela estratégia. Se a gestão por competências estiver em desacordo com o processo estratégico tenderá a pouco contribuir para o

alcance de resultados efetivos e perenes, ou seja, se as competências não estiverem articuladas com a estratégia ou, ainda mais grave, se a estratégia escolhida estiver equivocada ou difusa, as contribuições das competências estarão circunscritas ao ambiente interno, tendendo a não se configurarem em diferenciais competitivos.

Percebeu-se também que competências desarticuladas da estratégia perdem seu efeito diferencial na organização. Além disso, somente um vislumbre da orientação estratégica não é suficiente para que as competências sejam mobilizadas e integradas no sentido do alcance dos objetivos propostos. Algo essencial em tempos de recursos escassos. Explicitou-se também na pesquisa, as ferramentas e as condições para a existência de alinhamento entre a estratégia e as competências e explorou-se praticamente as implicações do não alinhamento em uma empresa do setor químico pertencente a um grupo multinacional.

Quadro 9 – Implicações do alinhamento ou não alinhamento

		Identificadas na Beta Óxidos
ALINHADO	Melhora as condições de percepção da necessidade de revisão da estratégia	Não
	Garante sinergia ao processo estratégico	Não
	Explicita as lacunas informacionais ou de práticas existentes entre o planejar e o implementar das ações e entre os interesses do topo e da base da organização	Não
	Aproxima as proposições das diferentes perspectivas de identificação e construção da estratégia ( <i>outside-in e inside-out</i> ).	Não
	As competências da organização são ajustadas em termos da entrega de valor objetivada pela organização em sua estratégia competitiva.	Não
NÃO ALINHADO	Manutenção das oportunidades de crescimento desnecessariamente truncadas ou desvinculadas entre as áreas funcionais	Sim
	Os gerentes normalmente ficam aprisionados às suas unidades, mesmo diante de uma oportunidade mais atraente para os mesmos e para a empresa	Sim
	Foco excessivo em produtos finais dificulta a geração de novas competências essenciais prejudicando o crescimento futuro	Sim
	Letargia, quando surpreendida por outras empresas que contam com competências desenvolvidas, pois ainda não compreendeu suas próprias e a relação com a estratégia	Sim
	A gestão fragmentada e particularizada nas unidades tem a geração de competências enfraquecidas, ou seja, a aprendizagem cumulativa e sistêmica, que aprimora a competência, é prejudicada e, além disso, o desenvolvimento de competências por unidade tende a estar voltado, exclusivamente, para a competitividade dos atuais produtos finais e não para a formação de competências organizacionais	Sim

Fonte: Silvestro (1999); Kaplan e Norton (2000;2001;2006) e Fleury e Fleury (2004;2006); dados da pesquisa

Tendo em vista que o objetivo central era analisar e discutir as implicações do alinhamento ou não da estratégia às competências o quadro 9 sintetiza as principais já devidamente comentadas.

Portanto, tendo-se visualizado os efeitos danosos do não alinhamento entre estratégia e competências, o estudo serve de ponto de partida para a criação de instrumentos objetivos que chequem a existência da relação discutida. No entanto, deve-se ter a consciência de que os estudos sobre competência ainda não alcançaram amadurecimento completo e inequívoco, ainda há muito que se pesquisar. Agora, cabem aos pesquisadores e aos dirigentes das organizações a responsabilidade por aplicar aquilo que já foi discutido e possibilitar novas reflexões a partir dos resultados alcançados. É neste sentido que pesquisas como esta assumem um importante e atual papel, pois confirmam que mesmo as organizações de alta performance em suas áreas de atuação ainda não catalisam energias para uma mesma direção, o que certamente pouparia recursos humanos, financeiros e materiais. Mas, por que isto ocorre? O debate interno sobre a importância de inter-relacionar estratégias e competências está muito distante do cotidiano das organizações, visto que estas geralmente desconhecem suas competências – tanto organizacionais quanto individuais – e suas ações não são orientadas por um plano estratégico comunicado, compreendido e, posteriormente, difundido entre todos.

Por fim, o estudo reforçou a fundamental importância de uso e prática de ferramentas que permitam às organizações uma análise de seus contextos externo e interno, de sua estratégia e de seus processos e recursos. Em não o fazendo, no mínimo, comprometerá a viabilidade de identificação de lacunas e de priorização de medidas que tragam melhores benefícios em termos de competitividade.

## Referências

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BOTERF, G. L. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre : Artmed, 2003.

- BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1982.
- BRODBECK, A.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo para implementação. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, p. 09-33, 2003.
- CHANDLER JR., A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. 20. ed. MIT Press, 1998.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 5, p. 183-196, 2001.
- \_\_\_\_\_. Alinhando estratégias e competências. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan/mar. 2004.
- \_\_\_\_\_. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.
- GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. *Strategy implementation: structure, systems and process*. St. Paul: West Publisher, 1986.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, Feb-2004, p. 53-63. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- LOBATO, D. M.; MOISÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. *Estratégia de empresas*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- McCLELLAND, D.C. Testing competence rather than for intelligence. *American psychologist*. v. 28, p. 1-14, 1973.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, HUW. *Competing through competences*. Boston: Cambridge University Press, 2002.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. *O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (orgs.) *Estratégia – A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1998.

MORAES, R. *Análise de conteúdo*. Porto Alegre: PUCRS, 1993.

OHMAE, K. Getting back to strategy. *Harvard Business Review*, 1988.

PORTER, M. What is Strategy? *Harvard Business Review*, vol. Nov-Dez, p. 61-77. Boston: Harvard Business Publishing, 1996.

PRAHALAD, C.K; HAMEL G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990.

\_\_\_\_\_. *Competindo para o futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. *Anais ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 30 2006. Anais. Salvador: ANPAD, 2006.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.S; BOFF, L. H. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SPENCER, L. M. Jr.; SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley, 1993.

SILVESTRO, R. Positioning services along the volume-variety diagonal; the contingencies of service design, control and improvement. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 19, n. 4, p. 399-420, 1999.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZEN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 236-247.

TREACY, M.; WIESERMA, F. *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, and dominate your market*. Reading: Addison-Wesley, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1992.

VILLAS, M. *et al.* Assegurando o alinhamento estratégico da tecnologia de informação e comunicação: o caso das unidades de refino Petrobras. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, p. 127-154, Jan-Fev/2006.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac, 2003.

WANG, Y. *et al.* An integrated framework for customer value and customer-relationship management performance. *Managing Service Quality*, v. 14, n. 2/3, p. 169-182, 2004.

WANG, Y.; LO, H. Customer-focused performance and its key resource-based determinants: an integrated framework. *Competitiveness Review*, v. 14, p. 34-59, 2004.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180. New York: John Wiley & Sons, 1984.

WOODWARD, J. *Industrial organization: theory and practice*. Londres: Oxford University Press, 1965.

