



Revista Base (Administração e Contabilidade)  
da UNISINOS

E-ISSN: 1984-8196

cd@unisinos.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Brasil

FROEHLICH, CRISTIANE; BITENCOURT, CLAUDIA CRISTINA  
A CONSOLIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DE ACORDO COM A  
TRAJETÓRIA DA EMPRESA  
Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 6, núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp.  
138-151  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
São Leopoldo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228638005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# A CONSOLIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DE ACORDO COM A TRAJETÓRIA DA EMPRESA

*THE CONSOLIDATION OF THE ORGANIZATIONAL COMPETENCIES ACCORDING TO THE COMPANY'S TRAJECTORY*

**CRISTIANE FROELICH**

cfroehlich@terra.com.br

**CLAUDIA CRISTINA**

**BITENCOURT**

claudiacb@unisinos.br

## RESUMO

Com este artigo, busca-se analisar o desenvolvimento de competências organizacionais nos diferentes negócios de uma empresa do setor calçadista do RS e a sua articulação com as práticas de gestão, com base na sua história. Entende-se que as competências devem ser compreendidas sob uma perspectiva dinâmica, pois as mudanças são constantes no mercado. Nesse contexto, a trajetória de uma organização pode ser considerada como um dos pontos fundamentais para o entendimento da dinâmica organizacional, pois a análise de sua história gera informações que explicam as mudanças realizadas e as estratégias planejadas ao longo do tempo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida mediante o método de estudo de caso no Grupo Paquetá. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com diretores e gerentes (22 depoimentos) e de análise documental. Os principais resultados encontrados revelam que o Grupo Paquetá possui as competências distintivas que se referem às capacidades de gestão e técnica. Essas competências distintivas originaram as competências intermediárias/funcionais que têm como base os três elementos da competência organizacional do Grupo: inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos consolidados ao longo da trajetória da empresa.

*Palavras-chave:* competência organizacional, estratégia, recursos, mudança, trajetória.

## ABSTRACT

The notion of competence should be understood under a dynamic perspective due to how fast changes take place in the competitive scenario. Considering the fact that changes are a constant factor in the market, dynamism is essential. In this scenario, the organizational path can be considered as one of the key elements to understand the organizational dynamics, since this analysis presents a rich source of information and basis to understand the consolidation of organizational competences throughout time. The present work analyses the development of organizational competences in the different business of a shoes section of the Rio Grande do Sul State and its articulation with the managerial practices, having as reference its history. It is a qualitative research, with exploratory and descriptive characteristics, developed by the case study method in the Paquetá Group. The data were collected through semi-structured interviews and documental analysis. The main results point out that the Paquetá Group has a distinctive competence that refers to the managerial and technical capability. These distinctive competences originate the intermediate/functional competences having as reference the three elements of organizational competence of the Group: innovation and technology, people, structure and processes consolidated along its path.

*Key words:* organizational competence, strategy, resource-based view, change, path.

## INTRODUÇÃO

Este estudo entende que, num cenário que impõe desafios de melhorias da competitividade, o desenvolvimento de competências pode agregar valor às atividades produtivas e buscar uma diferenciação, por meio da melhor alocação dos recursos produtivos e de um melhor posicionamento da empresa no mercado. A adoção deste conceito consiste em alinhar a estratégia organizacional às práticas de gestão, e dar suporte à empresa para alcançar os resultados desejados, tendo em vista a mobilização de recursos e o desenvolvimento das capacidades internas da organização.

O fato de as empresas estabelecerem ações estratégicas em função das suas competências converte essa prática em motor da gestão organizacional. A questão estratégica está diretamente vinculada ao diagnóstico das competências da empresa, o que implica um desdobramento na gestão de processos internos. À medida que a tecnologia, a aprendizagem e as experiências são peculiares a cada empresa, a estratégia também se vê como um elemento dependente da trajetória. Por meio da otimização dos recursos e das aprendizagens, a empresa predispõe-se a identificar oportunidades estratégicas futuras (Winter, 1987; Leonardo-Barton, 1992).

Considerando o contexto vivenciado pelas empresas do setor calçadista brasileiro, é importante que elas tenham convicção das suas estratégias e/ou determinem novas estratégias para competir. Esta deve ser uma preocupação dessas empresas, em vista, principalmente, da instabilidade da moeda para exportação – câmbio –, que acarreta perdas de mercado para os países asiáticos, os quais competem com preços inferiores, se comparados aos do Brasil. De igual modo, dada a grande variedade de produtos no mercado doméstico, muitos deles oriundos de pirataria, as empresas precisam avaliar e possivelmente reorganizar seus planos estratégicos.

Em vista dessas constatações, este estudo busca contribuir para o avanço nas discussões acerca da temática, e tem como objetivo geral analisar o desenvolvimento de competências organizacionais nos diferentes negócios de uma empresa do setor calçadista do Estado do Rio Grande do Sul (RS) e a sua articulação com as práticas de gestão, com base na sua história de mudanças. Para atender ao objetivo proposto, buscou-se mapear as principais fases de mudança e os impactos gerados na organização. Considerando-se cada fase mapeada, identificaram-se as principais estratégias e ações organizacionais desenvolvidas. A partir disso, foram analisadas as competências desenvolvidas durante a trajetória da empresa até os dias atuais, adotando três elementos da competência organizacional – inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos.

Na literatura, alguns autores, como Hamel e Prahalad (1990) e Mills (2002), distinguem as expressões competências essenciais e distintivas, mesmo que não haja uma diferença específica entre estas duas expressões adjetivas. Neste estudo, entretanto, utiliza-se a expressão competência distintiva, assu-

mando os dois conceitos, pois se entende que essa competência é que diferencia uma empresa de seus concorrentes.

A seguir, apresenta-se a fundamentação teórica, centrando-se nas discussões sobre a contextualização das mudanças e estratégias organizacionais, Visão Baseada em Recursos, competências organizacionais e os seus elementos. Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos, seguidos dos principais resultados e conclusões.

## MUDANÇAS E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS – UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

Todo o processo de mudança passa pela definição de ações e estratégias, pois a seleção das que apresentam possibilidade de melhores resultados é numa tarefa complexa, conforme ressalta Andrade *et al.* (2006). Assim, são necessários a compreensão da realidade e o estabelecimento de uma visão de futuro compartilhada pela organização, capazes de gerar impulso para mudança. Ainda é necessária a identificação de onde se deve atuar, bem como são essenciais o reconhecimento de ações alternativas e seus possíveis desdobramentos para diferentes cenários.

Assim sendo, Hamel e Prahalad (1990) destacam que, para a sobrevivência da organização, faz-se necessário gerenciar as mudanças à luz das suas competências. Dessa forma, a compreensão das mudanças traz consigo novas formas de se pensar a organização e gerenciá-la. Portanto, a assimilação das mudanças no ambiente empresarial é um fator preponderante para o desenvolvimento da estratégia empresarial (Mintzberg *et al.*, 2000).

Conforme Mintzberg *et al.* (2000), em vista das mudanças no cenário, nem todas as estratégias formuladas são de fato implementadas. A possibilidade, cada vez maior, de novas oportunidades para a organização mostra a necessidade de implantar estratégias que ainda não tenham sido formuladas. Tais estratégias são denominadas de emergentes, demandam flexibilidade e capacidade empreendedora da organização e geram ajustes no processo de gestão estratégica competitiva. Partindo deste conceito, o processo de elaboração de estratégias competitivas pode categorizar-se em (i) estratégias deliberadas, (ii) emergentes ou em (iii) uma combinação entre essas duas vertentes.

Dessa forma, uma possível estratégia utilizada para o crescimento da organização é a diversificação dos negócios. Segundo Penrose (1959), isso acontece porque é possível que a empresa tenha recursos específicos que não possa utilizar totalmente em seu atual mercado de produtos, mas que podem ser usados em outros.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS RELACIONADOS À VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

A partir do final dos anos 1980, diversos trabalhos na área de administração estratégica indicaram que as diferenças existentes entre o desempenho das firmas dentro de uma

mesma indústria mostravam-se expressivamente superiores às diferenças de desempenho entre as indústrias. Grant (1991, p. 114) define a estratégia como: "a combinação entre os recursos e as habilidades internas da organização, [...] e as oportunidades e os riscos criados pelo ambiente externo". Esses recursos, por sua vez, precisam ser sustentáveis e são difíceis de serem copiados.

Para Barney e Hesterly (1997), existem três principais razões para determinados recursos serem de difícil imitação e/ou substituição: a história única da empresa, a ambiguidade causal e a complexidade social de alguns recursos. Neste artigo, focaliza-se o primeiro aspecto, isto é, a história da empresa.

Algumas vezes, certos recursos são desenvolvidos graças ao caminho que uma empresa trilhou durante sua história. Em outras palavras, uma única série de eventos pode ter levado a empresa a desenvolver determinados recursos, os quais, na atualidade, são de difícil e caro desenvolvimento (*pathdependence* – dependência de percurso) (Birchall e Tovstiga, 2005). Para Barney (1995), esse conceito enfatiza que a história e a trajetória da empresa devem gerar competências dinâmicas e inovadoras nos processos organizacionais, em constante evolução, de forma a acompanhar as mudanças e as demandas do mercado e a garantir a sobrevivência e vantagem competitiva da organização.

Portanto, os recursos e as capacidades de uma empresa dão suporte para sustentar a vantagem competitiva, por meio da formulação e da implementação de estratégias. No entanto, se aos recursos e às capacidades de uma empresa faltam durabilidade, ou se eles são fáceis de transferir ou replicar, exige-se a adoção de novas estratégias e o desenvolvimento de novas fontes competitivas, para evitar a imitação. O retorno financeiro para a empresa, porém, depende não apenas da sustentabilidade da posição competitiva, mas também da apropriação do retorno.

## COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS – UMA INTRODUÇÃO AO TEMA

A noção de competência passou a ser tratada sob a perspectiva organizacional, tendo em vista a necessidade de desenvolver uma visão estratégica sobre o tema, por meio dos trabalhos desenvolvidos na área da economia, pelos autores da *Resource-Based View* e dos trabalhos de Hamel e Prahalad (1990), que popularizaram o tema com o conceito de competência essencial (*core competence*). Nessa perspectiva, as competências da empresa aparecem como um fator importante para a escolha das estratégias de competição. Assim, surgem novas maneiras de pensar a aparente contradição entre estratégias baseadas no posicionamento e estratégias sustentadas pelos recursos e capacidades internas. Estas últimas têm contribuído com alternativas mais adequadas no atual momento da economia.

É importante salientar que Selznick (1972) foi um dos primeiros autores a abordar as competências organizacionais sob o ponto de vista estratégico. Foi ele quem destacou a importância de a empresa desenvolver a sua competência distintiva.

Para alcançar a vantagem competitiva, a empresa necessita identificar o que sabe fazer melhor, aquilo que não é facilmente imitado, algo que pertença ao conhecimento implícito da organização e que aumente com a aplicação e o compartilhamento. As competências devem ser desenvolvidas ao longo dos anos, isto é, ao longo da trajetória, de forma orientada, por meio de um arranjo que permita ampliar e integrar os recursos internos, a fim de acumular um amplo conjunto de competências que formem a competência distintiva.

Na discussão sobre competências organizacionais, merecem ser destacadas as competências dinâmicas. Teece e Pisano (1994) constatarem que os vencedores, nos mercados globais, têm sido organizações que apresentam inovações, juntamente com a capacidade para realizar o gerenciamento, a coordenação e a transferência das competências internas e externas. O conceito de competências dinâmicas, como parte do processo de gerenciamento coordenado, possibilita o aprendizado intraorganizacional. Essas competências podem ser criadas ou aperfeiçoadas no processo de interação da organização com o mercado, por meio da implementação de estratégias específicas e de rotinas de alto nível de aprendizado (Teece e Pisano, 1994).

Conforme Fleury e Oliveira (2001), para que se possam reconhecer as competências distintivas da organização, é preciso entender por que uma empresa alcança resultados superiores e quais são as capacidades que os sustentam. Nesse sentido, as competências têm caráter dinâmico, uma vez que necessitam ser transformadas com objetivo de atender às mudanças no ambiente competitivo, de forma ininterrupta. Desse modo, as competências distintivas que asseguram hoje a vantagem competitiva da empresa podem constituir-se em fonte de dificuldades para organização no futuro. Nesse sentido: "A tarefa da administração é prospectar e investir no desenvolvimento das novas competências enquanto as antigas competências ainda estão rendendo os frutos esperados" (Fleury e Oliveira, 2001, p. 127).

## OS ELEMENTOS DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

As categorias de elementos que constituem as competências organizacionais foram identificadas a partir do construto de Drejer (2000). O autor destaca que a competência de uma organização é constituída de quatro elementos e suas interações: (i) inovação e tecnologia, (ii) pessoas, (iii) estrutura e processos e (iv) cultura.

Nas discussões empreendidas por diversos autores, verifica-se que esses elementos, geralmente, são pouco articulados com as competências. Estas aparecem como algo estático, como se verifica em Hamel e Prahalad (1990), em Wickham (2003), que enfatiza o elemento tecnologia; em Birchall e Tovstiga (2005), que destacam o elemento inovação; em Dutra (2001), em Zarifian (2001), e em Bitencourt (2004), que se referem ao elemento pessoas. Outros autores classificam

e destacam outros aspectos, assim como Basil e Cook (1974), que abordam os elementos tecnologia, comportamento social, instituições e estruturas, e Penrose (1959), que estabelece três elementos principais: (i) físicos; (ii) pessoas e (iii) organizacionais. Para este estudo, utilizam-se os elementos inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos para constituição de competências organizacionais, detalhados a seguir.

### **O ELEMENTO DA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA**

O elemento inovação e tecnologia remete às habilidades de uma organização para promover internamente o aprimoramento em diferentes funções, como, por exemplo, nos processos de organização e controle das atividades, nas atividades relacionadas à produção e às operações, nos sistemas organizacionais, nos processos de gestão da organização (Ariffin e Bell, 1999).

A evolução de uma organização depende da forma como ela consolida esse elemento em uma competência organizacional. Nesse sentido, Dosi e Marengo (1996) destacam que a trajetória organizacional e tecnológica contribuem para a maior capacidade inovadora mediante a exploração de novas oportunidades e a utilização das possibilidades existentes.

No setor calçadista, o sucesso das empresas depende da implementação de mudanças organizacionais que possibilitem a reorganização e a velocidade de resposta às variações da dinâmica do mercado. Para isso, o elemento inovação e tecnologia deve estar consolidado como uma competência organizacional, visto que o desenvolvimento da tecnologia está estritamente relacionado ao processo de inovação dentro da empresa. A inovação tecnológica pode ser analisada, conforme Tigre (2006), sob o ponto de vista do processo, do produto e da organização.

É importante enfatizar que o nível tecnológico do setor calçadista varia conforme o tamanho da empresa. As empresas de grande porte têm utilizado métodos produtivos e de operações tecnológicas mais atualizadas, ação que facilita a consolidação do elemento inovação e tecnologia como uma competência organizacional; nas pequenas empresas, dificilmente se consolida essa competência, pois há a utilização de técnicas e equipamentos já defasados (Reichert, 2004).

Tanto as inovações tecnológicas no processo, quanto as inovações no produto e na organização podem ser oriundas de melhorias de ordem incremental ou radical. As de ordem incremental representam a maior parte das inovações nesse setor (Tigre, 2006). As inovações incrementais consistem em melhorias graduais resultantes de um processo *learning-by-doing*, que podem ser difundidas pelos envolvidos com a organização e por um aprendizado acumulado no interior da empresa.

De uma maneira geral, os setores definidos como tradicionais são bastante heterogêneos, dada a intensa segmentação de mercados em função dos níveis de renda dos consumidores. Um aspecto comum às empresas desse grupo

é a baixa intensidade de investimentos em inovação e tecnologia. Segundo Tigre (2006, p. 126): "Mesmo nos países mais desenvolvidos os setores de alimentos e bebidas, produção e têxtil, madeira, celulose e papel, móveis e calçados apresentam gastos médios em inovação e tecnologia iguais ou inferiores 0,5% do faturamento".

### **O ELEMENTO DA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL: PESSOAS**

O elemento pessoas engloba tanto os níveis operacionais como gerenciais da organização, e está diretamente relacionado com os demais elementos da competência organizacional como: (i) inovação e tecnologia, tratado anteriormente e (ii) estrutura e processos, que será abordado no próximo subcapítulo.

Para Boterf (2003), o elemento pessoas consolida-se como uma competência pelo entrecruzamento de três eixos: formado pela pessoa (sua biografia, socialização); por sua formação educacional; e por sua experiência profissional. Desse modo, a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas pela aprendizagem, pela formação e pelo sistema de avaliações. Conforme o autor, a competência consolida-se por meio do saber agir responsável, como tal, reconhecido pelos outros; também implica saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades num contexto determinado.

Dutra (2001) destaca que a entrega é um elemento importante para a consolidação da competência, porque as pessoas possuem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante benefício direto deles para a organização. Para melhor compreender a noção de competência, é preciso incorporar o conceito de entrega, ou seja, aquilo que a pessoa realmente quer oferecer à organização.

Entende-se que a competência gerencial faz parte do elemento pessoas, o qual contribui para a consolidação da competência organizacional. Nesse sentido, os gestores possuem um papel vital, pois são os condutores do processo, responsáveis pelo desenvolvimento de um saber combinatório, que se refere à capacidade de articulação das competências dos indivíduos e das competências coletivas das equipes ou das unidades.

Portanto, percebe-se que o trabalho não é simplesmente um conjunto de tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto do elemento pessoa que consolida a competência organizacional mediante uma situação profissional, cada vez mais, mutável e complexa. Essa complexidade torna o imprevisto sempre mais frequente e rotineiro. É nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização que a noção de competência, que é fundamental, emerge e envolve o elemento pessoas.

### **O ELEMENTO DA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL: ESTRUTURA E PROCESSOS**

As principais vantagens da consolidação do elemento estrutura e processos como uma competência organizacional

são: (i) modelos de gestão mais simples, flexíveis e sustentáveis; (ii) maior facilidade na identificação das capacitações e competências; (iii) estruturas voltadas para resultados; (iv) adequação das atividades de apoio; (v) elevados níveis de motivação e comprometimento; interações e compreensões mútuas; novo perfil de executivos; equipes multidisciplinares; (vi) terceirizações; (vii) flexibilidade; (viii) estruturas enxutas; (ix) redirecionamento do poder; (x) maior concorrência; (xi) tamanho adequado; (xii) globalização e (xiii) responsabilidade social.

A estrutura abrange questões organizacionais e inclui as competências que tornam a empresa competitiva, por meio das certificações de garantia de qualidade, da utilização de sistemas como o *just-in-time*, dos sistemas de controle da qualidade, das formas como as empresas utilizam essas ferramentas com o intuito de melhorar continuamente suas operações, das atividades exercidas pelos funcionários, dos sistemas de criação de memória organizacional utilizados para preservar e tornar acessível o acervo de conhecimento da empresa e dos sistemas de informação integrados adotados pela empresa. Essas variáveis compõem o perfil da empresa e repercutem diretamente, de forma sucinta, na sua composição organizacional, com relação à estrutura, aos métodos e aos processos utilizados.

Pode-se dizer que, nas duas últimas décadas, as ações gerenciais de algumas organizações colocaram em xeque as estruturas burocráticas. Introduziram-se sistemas decisórios participativos, estruturas produtivas flexíveis e operários multifuncionais, contrapondo-se às estruturas hierárquicas rígidas, fundamentadas na especialização dos operários. Além disso, esse tipo de organização tem adotado estratégias coletivas de ação, por meio da integração vertical (cliente-fornecedor) e horizontal (entre concorrentes). Isso tem permitido a sobrevivência da organização no mercado e a consolidação da competência organizacional (Oliveira, 2006).

Para que o elemento estrutura e processos consolide a competência organizacional, é necessária a otimização da empresa por meio: (i) da identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos, (ii) da interligação entre o plano estratégico e a estrutura organizacional, (iii) da estruturação do processo decisório apropriado, incluindo o estabelecimento de relatórios gerenciais, bem como da capacitação profissional, (iv) da contribuição direta para otimização das comunicações interna e externas da empresa, (v) do estabelecimento de indicadores de desempenho compatíveis com os objetivos estabelecidos, (vi) da contribuição direta para o incremento motivacional e (vii) do maior comprometimento para com os resultados esperados (Oliveira, 2006).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo classifica-se, quanto à problemática, como uma pesquisa de natureza qualitativa, inspirado em uma análise longitudinal, pois analisa um caso concreto nas suas particularidades temporal e local, e toma como ponto de

partida as expressões das pessoas e das suas atividades em seus contextos locais.

Quanto aos objetivos, a pesquisa desenvolve-se por meio de uma investigação exploratória e descritiva, já que investiga um fenômeno ainda pouco conhecido, com o propósito de compreendê-lo melhor. Dessa forma, pode lançar alguns novos *insights* e descrever elementos relacionados a essa situação. É importante destacar que o estudo descritivo tem como objetivo conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para interpretá-la (Churchill, 1987).

Para analisar o objeto, o estudo utiliza um dos métodos da pesquisa qualitativa: o estudo de caso único, indicado para a análise profunda, quando o pesquisador visa a examinar determinado ambiente de modo detalhado, um sujeito ou uma situação particular (Lee, 1998).

A coleta de dados foi realizada mediante uma entrevista semiestruturada (Apêndice A) com diretores e gestores da empresa (vinte e dois depoimentos) e com dois representantes do setor calçadista. A aplicação de entrevistas é considerada como uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso (Yin, 2005), uma vez que geralmente busca informações de fenômenos humanos e sociais. A partir das entrevistas, pode-se focalizar o fenômeno em estudo e/ou fazer inferências (Yin, 2005). A entrevista é considerada apropriada por permitir a exploração de informações não pensadas *a priori*, ou seja, a partir das respostas, o pesquisador possui a liberdade de aprofundar pontos considerados relevantes para o estudo.

A coleta dos dados secundários realizou-se por meio de pesquisa em documentos e em materiais disponíveis nos meios impresso e eletrônico relacionados ao Grupo Paquetá. A verificação desses documentos perdurou até o início da fase de análise dos dados, e representou uma fase importante para o entendimento das políticas e dos valores do Grupo.

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa (Flick, 2004). Para isso, foram criadas *a priori*, com base no referencial teórico, duas categorias: (i) estratégias organizacionais e (ii) competência organizacional.

Neste estudo, não se pretende esgotar o assunto, mas levantar e aprofundar reflexões que tratem da abordagem de competências organizacionais, principalmente no que se refere à sua consolidação, a partir da perspectiva histórica e das principais mudanças na organização.

## O GRUPO PAQUETÁ

A Paquetá é um Grupo familiar da indústria coureiro-calçadista, que, em 2008, completou 63 anos. Possui negócios diversificados, atua nos segmentos de manufatura de calçados do tipo feminino e esportivo, no varejo de calçados e acessórios, em curtume de acabamento em couros, na agropecuária, em empreendimentos mobiliários e na administração de cartões de crédito.

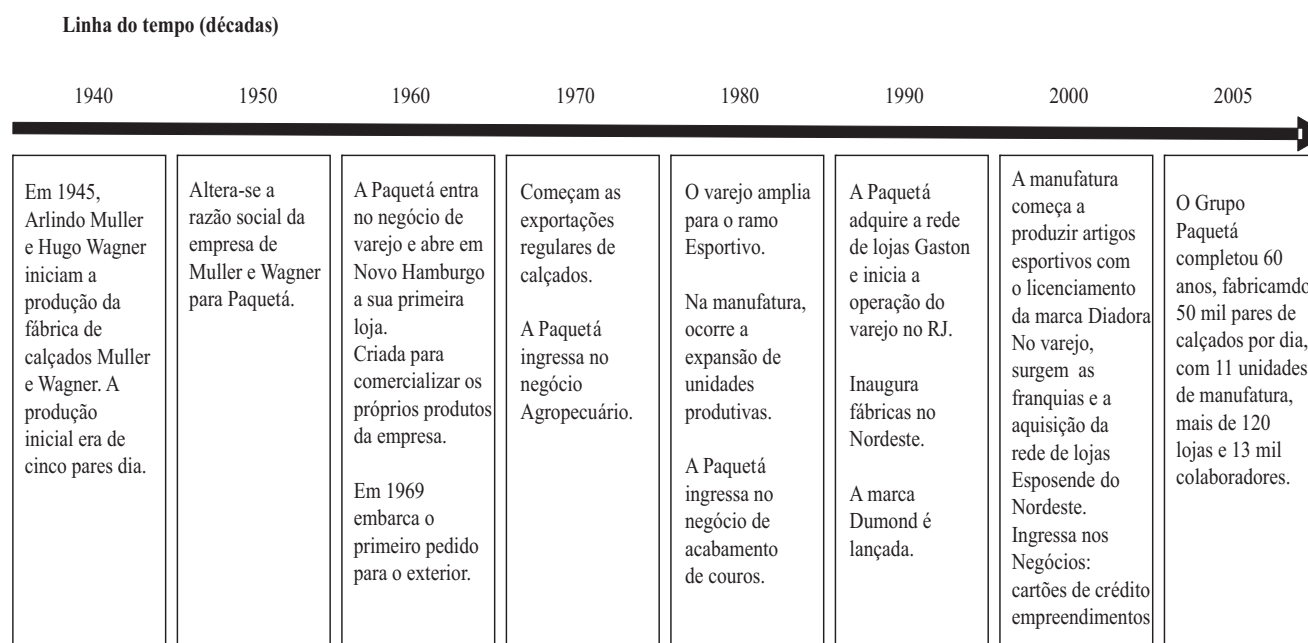
O Grupo conta com, aproximadamente, 18.000 mil funcionários. Deste total, cerca de 12.500 mil fazem parte do

negócio de manufatura de calçados; em torno de 3.100 mil integram o negócio do varejo. Os demais funcionários compõem os negócios: agropecuário, empreendimentos imobiliários e administração de cartão de créditos. Apresentam-se algumas características da organização, tais como:

- Faturamento da manufatura (segmentos feminino, esportivo, marca própria e curtume) e volume de exportação – Esta empresa é reconhecida no Brasil como a maior exportadora em volume de negócios (faturamento) nos últimos quatro anos (MDIC/SECEX, 2006);
- Reconhecimento por sua qualidade – É considerada uma referência mundial como produtora de calçados de qualidade no seu tipo de produto (PGQP, 2005);
- Exportação direta da marca de clientes – Destaca-se pelo processo de transição da exportação da marca de clientes por meio de *tradings* para exportação direta, ou seja, sem *tradings* (Paquetá, 2006);

- Internacionalização – Processo de internacionalização da marca própria Dumond (Paquetá, 2006);
- Tecnologia – É aqui representada pelo seu curtume, com a tecnologia mais moderna no Brasil (AICSUL, 2005);
- Tamanho e amplitude do varejo – Tem a maior rede de lojas no RS e em expansão pelo Brasil (ABLAC, 2005);
- Clientes – A administradora de cartões de créditos possui mais de 500 mil usuários (Paquetá, 2006);
- Atuação em outros segmentos – Atua na agricultura, no plantio e na comercialização de soja, e tem criação de, aproximadamente, 60 mil cabeças de gado. Destaca-se como a empresa do setor calçadista mais diversificada em negócios no Brasil (Paquetá, 2006).

A Figura 1 mostra a linha do tempo por décadas do Grupo Paquetá. Na figura, é possível conhecer as principais fases e mudanças na empresa.



**Figura 1 – Linha do tempo do Grupo Paquetá – em décadas.**

**Figure 1 – Paquetá Group timeline – in decades.**

## AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DO GRUPO PAQUETÁ

Durante a trajetória do Grupo Paquetá, ocorreram várias mudanças; a empresa também passou por momentos de dificuldades. Na maioria das situações, as mudanças foram ocasionadas por uma demanda do ambiente externo. Para o Grupo manter-se competitivo, teve de desenvolver, muitas vezes, estratégias emergentes, e precisou adequar seus objetivos àquelas novas demandas por meio

do desenvolvimento de novas competências, visando à competitividade e à busca da consolidação de diferenciais competitivos.

Apesar das mudanças ocorridas ao longo da trajetória, o Grupo Paquetá teve a manufatura como a raiz de todo o seu crescimento. Por meio dela, adotou estratégias de verticalização e de diversificação, como: a criação do varejo, a aquisição de fazendas e do curtume e, atualmente, investimentos em outros negócios.

A mudança que gerou maior impacto no Grupo Paquetá ocorreu no final da década de 1990, no negócio de manufatura, segmento feminino – exportação de marca de terceiros. A empresa deixou de atender o mercado brasileiro na década de 1980, e voltou-se exclusivamente para o mercado americano, devido ao volume e a forma como se pagava, mesmo por intermédio de um agente. A partir de 1995, houve um processo de mudança, ou seja, o mesmo agente que trouxe os pedidos da Europa para o Brasil acabou levando os pedidos do Brasil para a China.

Entretanto, essa mudança, apesar do forte impacto, foi benéfica para o Grupo, pois, a partir dela, a Paquetá deixou de ser uma empresa fechada e se abriu para o mundo. Foram adotadas várias estratégias e ações, como a formalização do planejamento estratégico, que trouxe maior rentabilidade e maior segurança para o Grupo. Andrade *et al.* (2006) confirma que todo processo de mudança passa pela definição de estratégias e ações, mas a seleção daquelas de maior resultado consiste numa tarefa complexa e, para ser bem feita, requer compreensão da realidade e o estabelecimento de uma visão de futuro compartilhada com a equipe. Entre as estratégias tomadas, destaca-se a exportação direta sem agente intermediário, isto é, o contato e a negociação acontecem diretamente com o cliente. A estratégia adotada está consolidada, pois, em 2005, apenas 25% das exportações de marca de terceiros eram feitas por intermédio de agentes; a perspectiva para 2010 é atuar 100% mediante o contato direto com os clientes.

Percebe-se que a mudança que causou maior impacto no Grupo abriu novas oportunidades de mercado e de direcionamento, principalmente, no negócio de manufatura de exportações de marca de terceiros. Dentro desse negócio, a empresa atuou, durante 30 anos, com um mesmo paradigma (fechado para o mercado), e, com o choque da realidade que se estabelecia, o Grupo soube mudar rapidamente a forma de atuação e adotou um novo paradigma (com abertura para o mercado). Não somente esse negócio foi beneficiado; diversificaram-se os negócios de manufatura, ingressando no segmento esportivo (Adidas e Diadora) e no segmento de marca própria (Dumond), que já está internacionalizada. Essa mudança gerou também impulso para o varejo, pois, a partir disso, buscaram adquirir redes de lojas no Brasil a fim de aumentar a participação desse negócio no Grupo. O produto do curtume também foi reposicionado e focado em maior valor agregado. Ainda, a empresa ingressou nos negócios de empreendimentos imobiliários e de cartões de créditos.

Portanto, depois do *boom* da exportação de marca de terceiros, pode-se afirmar que o segundo *boom* na trajetória da Paquetá foi ocasionado por consequência do ingresso da China no mercado internacional, o que fez com que o principal e único agente deslocasse os pedidos da Paquetá para a China. Este fato provocou mudanças na forma de pensar a empresa e seus negócios.

Percebe-se a complexidade das situações vivenciadas pelo Grupo em relação às estratégias e às ações desenvolvidas ao longo da sua trajetória. Ainda, vê-se que, na maioria das vezes, as mudanças foram ocasionadas por fatores externos da organização, ou seja, pelo ambiente em que está inserida. Para acompanhar essas mudanças, faz-se necessário promover mudanças internas no intuito de se manter competitiva no mercado. Desse modo, com a dinâmica do ambiente, a organização precisou desenvolver competências que são consolidadas a partir da articulação com as suas estratégias. Portanto, observa-se que não há uma relação linear de causa e efeito entre estratégias e competências, mas uma relação de complementaridade. Em outras palavras, para que a mudança organizacional tivesse resultados satisfatórios, foi preciso que a organização consolidasse algumas competências que, somadas às estratégias estabelecidas, permitissem novos direcionamentos num curto espaço de tempo.

## AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DO GRUPO PAQUETÁ

Na pesquisa realizada, identificou-se que a base que integra os três elementos da competência organizacional – tecnologia e inovação, pessoas, estrutura e processos – são as competências distintivas de gestão e técnica. Em outras palavras, as competências de gestão e técnica são as que articulam os demais elementos da competência organizacional, conforme a dinâmica do contexto, as estratégias e as mudanças organizacionais.

Portanto, essas competências distintivas foram construídas ao longo da trajetória do Grupo Paquetá, de forma a permitir que a empresa consolidasse uma capacidade financeira que garantisse a sustentabilidade do Grupo, e possibilitasse o investimento em novos negócios, por meio dos processos de sucessão familiar. Cada processo de sucessão possuía suas características particulares, conforme o nível de conhecimento dos dirigentes e de suas equipes. O Quadro 1 apresenta as principais características dos dirigentes e de suas equipes em cada processo de sucessão.

Dessa forma, as competências distintivas de gestão e técnica assumem um caráter de competência dinâmica, que foi evoluindo conforme a trajetória e os processos de sucessão por meio dos processos de mudanças no ambiente competitivo. Assim, a vantagem competitiva tem sua origem nas competências dinâmicas enraizadas nas rotinas de alta *performance* que operam no interior da empresa, que estão incorporadas aos processos e que são condicionadas pela história da organização (Teece e Pisano, 1994). As competências dinâmicas levam à dependência de percurso que produz uma *expertise* difícil de ser imitada pelos concorrentes e, por isso, gera vantagem competitiva (Fleury e Oliveira, 2001).

**Quadro 1** – Características dos dirigentes e equipes em cada processo de sucessão.

**Chart 1** – Characteristics of the leaders and work teams in each succession process.

Período	Características dos dirigentes	Características das equipes
Primeira rodada de sucessão (1945–1991)	Conhecimento local e técnico; ideal de crescer e formar uma "caderneta de poupança" para se prevenir de possíveis "crises". A partir desta visão, a empresa iniciou a diversificação de negócios.	Conhecimento técnico; equipe formada pelos familiares dos dirigentes por questão de confiança. Todos os cargos gerenciais eram ocupados por familiares.
Segunda rodada de sucessão (1991 e atualmente)	Conhecimento global e técnico; visão de futuro; capacidade de perceber mudanças no contexto e rapidez na tomada de decisões.	Conhecimento técnico; investimentos na capacitação de novos profissionais; busca de novas tecnologias e inovação.
Terceira rodada de sucessão (atualmente)	Conhecimento sistêmico, estratégico e técnico, dinamismo conforme o contexto; visão de futuro; compartilhamento das estratégias com a equipe.	Conhecimento técnico e global; viagens internacionais e nacionais em busca de conhecimentos e de novos processos de trabalho; a equipe conhece e participa das estratégias da empresa.

### O ELEMENTO DA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

As empresas do setor calçadista brasileiro, mesmo pertencendo a um setor considerado tradicional, buscam uma atualização tecnológica, ainda que de forma mais lenta. Essa atualização está longe da automatização, devido às condições específicas da economia desse setor, que ainda conta com uma estratégia de baixo custo de produção, caracterizada por uma mão de obra pouco qualificada.

Inicialmente, as tecnologias e modelos tecnológicos foram maciçamente calcados num processo de produção europeia. Os fornecedores locais ficavam restritos às máquinas menores e desprovidas de tecnologia. Foi somente a partir da segunda metade dos anos 1980 que os principais fabricantes de máquinas para calçados começaram a produzir equipamentos com componentes microeletrônicos. Esses equipamentos têm aplicação em quase todas as etapas da fabricação de calçados, destacando-se os monitorados por controladores lógicos programáveis. A partir dessa data, a nova geração de equipamentos com base na microeletrônica começou a ser gradativamente ofertada para os fabricantes de calçados, juntamente com manipuladores de transferência automatizada de material entre máquinas e sistemas CAD (*computer aided design*) e CAM (*computer aided manufacturing*). O CAD é utilizado nos setores de *design* e modelagem das empresas, e tem sido apontado como um dos equipamentos mais importantes dessa nova geração.

Hoje, vem crescendo de maneira vertiginosa a participação de fornecedores asiáticos, tais como, Taiwan, Coreia e China, principalmente no segmento esportivo. As feiras de máquinas e tecnologias estão focadas no sudeste asiático para onde sempre se deslocam os representantes da Paquetá. Esses também viajam para outros continentes, com o objetivo de identificar novas tecnologias.

A tecnologia e inovação fazem parte das estratégias do Grupo Paquetá, e isso pode ser constatado em vista do volume

de investimento que é feito nesse segmento da empresa: em torno de 1,5% do faturamento. Percebe-se que o Grupo Paquetá realiza investimentos em tecnologia e inovação, anualmente, acima da média do setor tradicional. Conforme Tigre (2006), as indústrias definidas como tradicionais são bastante heterogêneas e um aspecto comum entre elas é a baixa intensidade relativa em investimentos em tecnologias e inovações: os investimentos médios são iguais ou inferiores a 0,5% do faturamento.

No Quadro 2, apresentam-se os principais ciclos de inovação realizados pela Paquetá, destacando as mudanças e seus impactos.

Atualmente, 30% do maquinário do segmento esportivo utilizado pela Paquetá são importados da Ásia. Também são importadas máquinas de costura eletrônicas de Taiwan e da Coreia. As tecnologias são buscadas em feiras, viagens, *benchmarking* com outras empresas no exterior, principalmente na Ásia. Portanto, pode-se dizer que a Paquetá acompanha as inovações tecnológicas, por meio de atualização pelas participações em feiras internacionais. A produção de pequenos lotes é programada e executada por um sistema computadorizado (*Lato-computer*), assim como máquinas com leitura óptica destacam-se nas linhas de produção.

Ao longo da trajetória do Grupo, realizaram-se inovações de produto, de processo (formas de operações, informatização) e inovações organizacionais (mudanças na estrutura gerencial e na utilização de ferramentas de gestão) tanto no negócio de manufatura, quanto no de varejo, no de curtume, no agropecuário e nos mais recentes negócios, empreendimentos imobiliários e administradora de cartões de créditos. Assim, a trajetória organizacional e tecnológica contribui para a maior capacidade de inovação por meio de novas possibilidades e da utilização das possibilidades existentes, configurando-se uma competência organizacional (Dosi e Marengo, 1996). Portanto, o elemento inovação e tecnologia reforça a competência distintiva em gestão

**Quadro 2** – Os principais ciclos de inovação e tecnologia na Paquetá: a partir de 1970 até data atual.

**Chart 2** – The main innovation and technology cycles in Paquetá: From 1970 to current date.

Décadas	Mudanças	Impactos	Resultados
1970	Introdução do modelo de produção voltado à exportação. Linhas de produção independentes – corte, costura e montagem.	Montagem de setores separados; treinamentos específicos para as pessoas por setor; distribuição de chefes por setor.	O sistema de produção organizado desta forma permitiu um maior controle sobre a produção.
1980	Utilização de sistemas CAD/CAM para modelagem de calçados.	Investimentos em máquinas (importadas) e treinamento de operadores.	O desenvolvimento de novos modelos e escalas tornou-se mais rápido e versátil.
1990	Introdução do sistema de linhas contínuas para exportação. Os setores de corte, costura e montagem foram agrupados em torno de uma linha de produção no conceito <i>Cut to Box</i> (Corte à Caixa).	Reagrupamento dos setores de produção e criação de mais esteiras de produção.	Controle de qualidade mais apurado.
	Utilização de sistemas CAD/CAM e usinagem de maquetes e protótipos de solados e saltos.	Investimento em máquinas (importadas) e treinamento de operadores com maior grau de precisão; conhecimento em informática.	Criação de novos protótipos e maquetes sem dependência de terceiros.
	No final da década de 1990, início do processo de terceirização.	Levar o know-how da Paquetá, dar apoio e sustentação no início das terceirizações.	Manter a viabilidade dos negócios principalmente no sul do país, ao se terceirizar os processos.
2000	Implantação do sistema de contabilidade gerencial por unidades de negócio.	Treinamento do corpo gerencial; direcionamento de gestores responsáveis para cada unidade de negócio.	O foco sobre os resultados começou a recair sobre cada negócio, permitindo uma visualização mais apurada sobre os processos produtivos.
	Desenvolvimento da cadeia de fornecedores para suprimento das unidades de negócio no Nordeste.	Garantia de negócios com os fornecedores que lá se instalam.	Redução de custos de transporte, agilizando as entregas e reduzindo custos.
	Corte de matéria-prima mediante o sistema de corte automatizado sem a utilização de navalhas.	Investimentos em máquinas (importadas) e qualificações dos cortadores.	Redução de custos.
	Dumond investe em Pesquisa e Desenvolvimento.	Realizam pesquisas, viajam e rodam o mundo, feiras porque trabalham com moda.	Atualização em relação à moda mundial.
Hoje	Reordenação dos processos visando a pequenos lotes de alto valor agregado.	Criação de grupos com células de trabalho.	Atender clientes de maior valor agregado gerando maior resultado para empresa.

por meio dos investimentos realizados em ferramentas de gestão e informatização. Além disso, reforça a competência distintiva técnica mediante processos de operações e de produção, bem como de investimentos em equipamentos que agregam valor ao produto e aos serviços prestados.

Inserida no elemento da competência organizacional inovação e tecnologia está a tecnologia da informação, que se tornou uma grande aliada para o Grupo Paquetá fazer a gestão de seus negócios, a qual contribui para a consolidação das competências distintivas. A tecnologia da informação assumiu um importante papel no sistema de gestão integrado

do Grupo Paquetá e está cada vez mais difundida entre os seus funcionários, principalmente no corpo gerencial. Existe uma combinação entre a parte *hard* que é a tecnologia em si, e a parte *soft*, formada pelas pessoas que a utilizam. Assim, essa combinação coopera com o avanço e aprofundamento da gestão pela tecnologia da informação.

Portanto, a tecnologia da informação auxilia as unidades de negócios na mensuração e na monitoração efetiva de seus processos, à medida que permite a realização de análises de tendência e a identificação de instrumentos capazes de proporcionar facilidades no gerenciamento da informação.

## O ELEMENTO DA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL: PESSOAS

Desde a fundação, o foco de atuação da área de Recursos Humanos (RH) da Paquetá esteve ligado às rotinas de Departamento de Pessoal (DP), tanto que a expressão RH passou a ser mais utilizada a partir de 2000 para identificar a área. Com isso, sua atenção sempre teve maior foco nos processos de recrutamento e seleção, na folha de pagamento, nos benefícios, na admissão e nos desligamentos, nas negociações sindicais e nas ações trabalhistas.

Por volta de 1987, passaram a ser desenvolvidas ações de treinamento operacional, com a estruturação de setores-escola. Inicialmente, atendia-se aos setores de corte e costura, com o gerenciamento dessas atividades mais ligado ao Gerente Industrial do que ao Gerente de RH. Nesse período, houve uma melhor estruturação do setor de segurança e de medicina do trabalho, de modo que este passou a atuar mais preventivamente, o que resultou, de forma significativa, na redução dos afastamentos por acidentes de trabalho desde aquela data.

Em 1997, foi criado o setor de treinamento que, além de manter e ampliar as ações de treinamento operacional, passou a atuar no desenvolvimento técnico e comportamental, especialmente das lideranças. Como seu surgimento aconteceu de forma isolada, o setor de Treinamento acabou sendo o processo de RH que mais interagiu com as pessoas fora das rotinas operacionais do DP. Como parte do processo de estruturação efetiva da área de RH da Paquetá, o setor de Treinamento passou oficialmente a fazer parte da área no final de 2004, inclusive fisicamente.

O RH da Paquetá encontra-se em plena estruturação, e foi aproveitada a implantação do sistema ISO 9001 para serem revisados e estabelecidos os seus processos básicos, conforme exigido pela norma. A decisão de estruturar o setor de RH partiu de influências externas, de consultores da área estratégica que orientaram a direção, destacando que a questão orçamentária estava estruturada e que estava faltando suporte na gestão das pessoas.

Sobre o corpo gerencial, vale destacar a evolução da capacitação e do quadro de pessoas que ocupam a função gerencial. Percebe-se a evolução de um saber técnico para um saber sistêmico, e, principalmente, a evolução no setor calçadista, pois, anos atrás – não faz tanto tempo assim – para trabalhar numa fábrica de calçados, não era preciso ter completado o Ensino Fundamental. Mesmo para cargos gerenciais, bastava saber como fazer o sapato. Atualmente, os gerentes precisam desenvolver algumas competências para que possam acompanhar a evolução da tecnologia da informação e as demais tecnologias; conhecer os processos para promover melhorias; e, acima de tudo, saber e conhecer as estratégias para planejar as atividades e obter os resultados. Desse modo, o corpo gerencial contribui para a consolidação da competência organizacional, a partir do cruzamento dos três eixos apresentados por Boterf (2003): (i) formação da pessoa (biografia e socialização); (ii) formação educacional; e (iii) experiência profissional, que resultam num saber agir responsável o qual implica saber como mobilizar, integrar, transferir e compartilhar recursos.

Uma mudança observada no perfil dos trabalhadores é que, antes, o trabalhador era mais sapateiro e especialista em uma única atividade; hoje, tornou-se multifuncional. O papel do RH da Paquetá, em síntese, é trabalhar com o desenvolvimento das pessoas e, com isso, obter um melhor resultado para a empresa, pois é necessário visar o lado econômico do negócio, mas também o social.

Pode-se afirmar que o elemento pessoas da competência organizacional está vinculado às competências distintivas de gestão e técnica do Grupo Paquetá, mediante uma situação profissional mutável e complexa, que exige o desenvolvimento constante das pessoas em nível operacional e gerencial. Quanto a isso, ao longo de sua trajetória, a Paquetá investiu em treinamentos operacionais e, principalmente, no desenvolvimento do seu corpo gerencial, buscando ampliar a sua visão no que se refere à gestão e à agregação de valor nos produtos e nas operações, ou seja, na técnica.

## O ELEMENTO DA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL: ESTRUTURA E PROCESSOS

A estrutura organizacional proporciona importantes contribuições para o desenvolvimento das empresas, desde que adequadamente elaborada e implementada. Entre 1994 e 1995, em vista da instabilidade econômica, ocorreram movimentos de perda e de formação de um novo mercado. Com isso, surgiram novos modelos de produção e de organização do arranjo físico. O Quadro 3 apresenta a evolução dos processos de produção de montagem de produtos da manufatura.

**Quadro 3** – Evolução dos processos de produção na Paquetá: 1958-2006.

**Chart 3** – The production processes evolution in Paquetá: 1958-2006.

Processos	Período	Quantidade de pares
Cavaletes	1958 até 1966	até 50 pares por cavalete
Trilhos	1967 até 1971	400 pares
Esteiras	1972 e atualmente	mínimo 800 pares
Grupos	2006	até 800 pares

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em fontes do Grupo Paquetá.

As esteiras de produção classificam-se em esteiras contínuas e semicontínuas. As unidades do Nordeste permanecem especializadas em esteiras contínuas, e, no Sul, os produtos de menor volume são produzidos em grupos, em esteiras semicontínuas. As semicontínuas são esteiras menores, para as quais necessitam-se de menos pessoas, e em que alguma parte do processo é terceirizada, como, por exemplo, a costura. Esse tipo de esteira é adequado para produzir pedidos de pouco volume e com uma mão de obra mais especializada; realiza ações de cortar e montar. Nelas, trabalham aproximadamente 60 pessoas. Já na esteira contínua são necessárias 100 pessoas, para corte, costura e monta na esteira.

O elemento estrutura e processos da competência organizacional determina como a competência se desdobra na organização, ou seja, como acontecem as práticas organiza-

cionais. Para se obterem melhores resultados, espera-se uma estrutura enxuta e dinâmica a fim de adaptar-se rapidamente às mudanças. Com isso, a empresa busca modelos de gestão mais flexíveis e sustentáveis; maior facilidade na identificação das competências e incompetências; estruturas voltadas para resultados; adequação das atividades de apoio; equipes multidisciplinares para atender a estes processos; terceirizações, principalmente, do gargalo de produção etc.

O relacionamento direto com o cliente começa a ser priorizado a partir da década de 2000. Esse relacionamento é feito por meio de várias visitas, tanto da Paquetá para o cliente, quanto do cliente para a empresa. Uma competência que está sendo desenvolvida e muito bem assimilada é a competência intermediária/funcional de venda, ou seja, a comercial.

Pode-se dizer que o processo está mais ligado à competência distintiva de gestão, e que o produto está mais vinculado à competência distintiva técnica. A estrutura instalada é o que permite o desenvolvimento dos processos e do próprio produto.

É importante destacar que o Grupo Paquetá promove melhorias na sua estrutura, nos processos, e no ambiente de trabalho, por meio do Sistema de Gestão Estratégico da Qualidade (SGEQ), que compreende os seguintes programas: Organização e Limpeza do Ambiente (OLA), criado em 1997 e revisado em 2002; Seis Sigma, lançado em 2004; Grupos Participativos Paquetá (GPP), Programa de Sugestões Paquetá (PSP), criados em 2005 e a ISO 9001.

O sistema de gestão da qualidade busca a satisfação total das necessidades das pessoas da organização e a conformidade de seus procedimentos com as exigências dos clientes. Por isso, esse sistema foi implementado para assumir o controle dos processos; para tornar os processos fáceis de gerir, medir e melhorar, pois o aperfeiçoamento da organização depende da sua capacidade de perceber suas forças, fraquezas e oportunidades de melhoria; para demonstrar o comprometimento da empresa com a qualidade e a satisfação do cliente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por intermédio deste estudo, foi possível destacar que as ações promovidas pelos processos de sucessão familiar caracterizam a dependência de percurso do Grupo Paquetá. Essas ações foram (i) as estratégias de diversificação realizadas, (ii) a forma como as mudanças externas foram assimiladas e (iii) como elas foram conduzidas internamente na organização. As situações que ilustram a ambiguidade causal, por exemplo, são: (i) como foi realizado o processo de transição de uma empresa *expert* na manufatura de marca de terceiros para a criação e internacionalização de uma marca própria; (ii) também como a empresa aproveitou recursos internos, ou seja, pessoas para abertura de novos negócios. A complexidade social pode ser explicada por meio da cultura desenvolvida durante a trajetória da Paquetá, que tem como referência o crescimento e a busca de resultados de forma ética. Esse é o fio condutor de cada processo de sucessão familiar, que contribui, dessa forma, para a consolidação das suas competências.

Pode-se concluir, neste estudo, que o Grupo Paquetá possui as competências distintivas que se referem à gestão e à técnica. A partir dessas competências distintivas, cada negócio desenvolveu competências intermediárias/funcionais, utilizando-se dos elementos da competência organizacional do Grupo, inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos consolidados ao longo da trajetória. É importante ressaltar que, pela análise desses elementos da competência organizacional, constatou-se que eles reforçam a ideia de que as competências são cumulativas, isto é, a combinação desses elementos com desempenhos simultâneos reforçam um ao outro e essa dinâmica gera resultados positivos para empresa.

Essas competências distintivas de gestão e técnica foram construídas ao longo da trajetória do Grupo Paquetá, por meio dos processos de sucessão familiar, cada um com suas características particulares, conforme o nível de conhecimento e aprendizagens acumuladas pelos dirigentes e suas equipes. Junto a isso, a empresa constituiu e formou uma capacidade financeira que contribui para sustentabilidade do Grupo, o que permite o investimento e a diversificação em novos negócios, novos produtos e novos mercados de atuação. A consolidação dessa capacidade financeira surgiu desde a primeira "rodada sucessória", em que o Diretor Presidente falava em diversificar para montar uma "caderneta de poupança", e prosseguiu com a segunda "rodada sucessória" que manteve a ideia, que também está sendo seguida pela terceira geração. A gestão exercida durante a trajetória permitiu o desenvolvimento dessa capacidade financeira.

Isso explica como as competências do Grupo foram se consolidando durante a trajetória, confirmando a dependência de percurso (*pathdependence*). Além disso, essa trajetória gerou competências dinâmicas para acompanhar as mudanças e demandas do mercado, e para consolidar novas estratégias a fim de manter a vantagem.

É importante destacar que o Grupo Paquetá aproveita as competências das pessoas internas da organização para criação de novos negócios. Isso significa que, apesar de estar situada no setor calçadista e de ter diversificado seu negócio em outras atividades, como empreendimentos imobiliários e administração de cartões de crédito, tinha, internamente, pessoas com competências para atuar na frente destes negócios.

A Figura 2 ilustra as principais conclusões do estudo. A Figura apresenta a dinâmica das competências organizacionais a partir da análise da trajetória da organização. As setas representam o dinamismo no ambiente interno da empresa influenciado pelo ambiente externo, representado pelos pontilhados, os quais destacam que os movimentos externos não são estáticos, mas, na maior parte das vezes, são imprevisíveis; por essa razão, os traços foram representados em forma de ondas. No Grupo Paquetá, percebe-se que o contexto e o ambiente externo influenciaram a maioria das mudanças ocorridas. A partir delas, emergiram, muitas vezes, novas estratégias deliberadas e/ou emergentes. Esse processo aconteceu ao longo da trajetória do Grupo e refletiu na ação dos dirigentes (sucessão familiar), estimulando novos conhecimentos e aprendizagens que foram se acumulando, consolidando-se, e acabaram

gerando as suas competências distintivas. As competências organizacionais não são desenvolvidas simplesmente por uma tomada de decisão, elas dependem de um conjunto integrado de medidas, processos, atividades e pessoas que se desenvolvem ao longo do tempo, isto é, durante a trajetória.

Ainda na Figura 2, destaca-se que as competências distintivas (diferenciadoras) do Grupo foram construídas mediante a dependência de percurso, que constituiu e formou uma capacidade financeira como garantia da sustentabilidade do Grupo, e que permite o investimento em novos negócios. Além disso, a complexidade social contribuiu para consolidação das competências organizacionais (estratégicas) do Grupo: inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos. A cada novo negócio criado, foi necessário o desenvolvimento de competências intermediárias/funcionais (áreas das Unidades de Negócios), reforçando a ambiguidade causal, que representa a dificuldade que os competidores possuem em saber qual é a razão de a empresa apresentar um desempenho superior. Assim, os concorrentes não sabem quais são os recursos que devem ser imitados, adquiridos ou substituídos (Lippman e Rumelt, 1982; Barney, 1995).

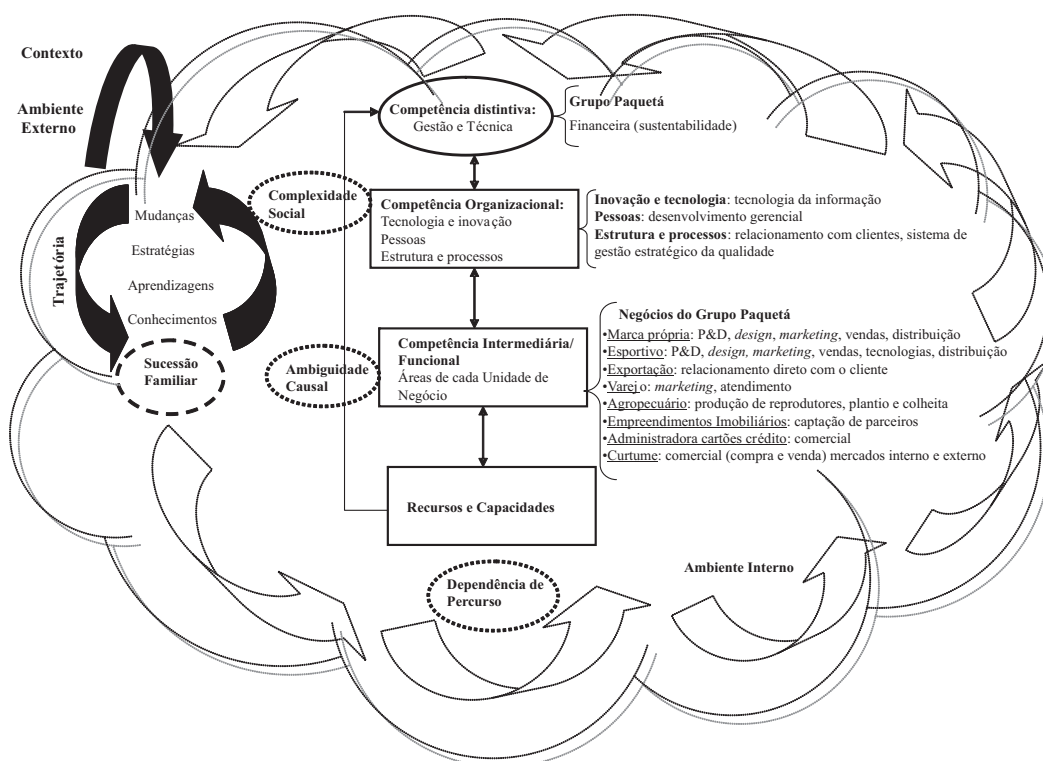
O estudo mostra, ainda, que os novos negócios foram gerados a partir de recursos e capacidades que já existiam na empresa; constituem-se em mais um ingrediente para a ambiguidade causal.

Ainda sobre as competências organizacionais do Grupo Paquetá, em cada um dos elementos de competência, destacam-se as principais ações desenvolvidas. Em relação ao elemento inovação e tecnologia, sobressai-se a tecnologia da informação

que está implementada em todos os negócios do Grupo, incluindo o controle orçamentário e de resultados por unidades. No elemento pessoas, distinguem-se os investimentos realizados no desenvolvimento do corpo gerencial por meio de viagens, visitas em feiras, cursos internos e aumento do nível de escolaridade. No elemento estrutura e processos, destacam-se o sistema de gestão estratégico da qualidade, incluindo a certificação ISO 9001 e o relacionamento com os clientes. É importante destacar que as ênfases apontadas em cada elemento não são exclusivas para cada um deles, mas são dinâmicas, porque uma ação complementa a outra, caracterizando-se por um movimento de sobreposição que reforça a ambiguidade causal e a dependência de percurso.

Pode-se constatar que o negócio de manufatura de exportação de marca de terceiros e da marca própria possuem semelhanças no processo produtivo, pois ambos estão direcionados para o segmento feminino. Quanto às diferenças, na exportação de marca de terceiros o produto vem definido pelo cliente. Já na Dumond o processo é o inverso, ou seja, é criado e oferecido aos clientes. Por meio deste estudo de caso, comprova-se que é possível não só produzir simultaneamente marcas de terceiros, principalmente se a empresa já for reconhecida mundialmente, como é o caso da Paquetá, mas também ter uma marca própria, apesar do tempo demandado para sua consolidação em nível mundial e considerada a sustentabilidade da empresa.

A resposta da Paquetá à nova situação competitiva no mercado internacional tem sido atuar com marca própria e comercializar diretamente produtos de marca de terceiros, sem



**Figura 2** – A dinâmica das competências organizacionais – A trajetória do Grupo Paquetá.

**Figure 2** – The dynamics of organizational skills – The Paquetá Group trajectory.

o intermédio do agente. Além disso, a empresa busca produtos de maior valor agregado, com produção em grupos de células de produção com menor quantidade de pares, em vez de esteiras com volume de produção. O negócio de manufatura da marca de terceiros está buscando esse mercado de alto valor agregado como alternativa para não competir com a China.

Por fim, este estudo mostra que, por meio do estudo analítico da trajetória de uma organização, podem ser encontradas as causas e os motivos que levaram a Paquetá a consolidar competências distintivas e a obter resultados positivos, apesar da crise enfrentada pelo setor calçadista, em que um grande número de empresas não sobreviveu às novas demandas e à concorrência acirrada imposta pelo mercado.

## REFERÊNCIAS

- ABLAC. 2005. *Associação brasileira de lojistas de artefatos e calçados*. Disponível em: [www.ablac.com.br](http://www.ablac.com.br). Acesso em: 13/10/2005 21/04/2006.
- AICSUL. 2005. *Associação das indústrias de curtume do Rio Grande do Sul*. Disponível em: [www.aicsul.com.br](http://www.aicsul.com.br). Acesso em: 20/12/2005.
- ANDRADE, A.; SELEME, A.; RODRIGUES, L.; SOUTO, R. 2006. *Pensamento sistêmico: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. Caderno de Campo*. Porto Alegre, Bookman, 488 p.
- ARIFFIN, N.; BELL, M. 1999. Firms, Politics and political economy: Patterns of subsidiary-parent linkages and technological capability-building in electronics TNC subsidiaries in Malaysia. In: K.S. JOMO; G. FELKER; R. RASIAH (eds.), *Industrial Technology Development in Malaysia*. London, Routledge, p. 150-190.
- BARNEY, J. 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management*, 9(4):49-61.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. 1997. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economics analysis. In: S. CLEGG; C. HARDY; W. NORD, *Handbook of organization studies*. London, Sage Publications, p. 138-181.
- BASIL, D.; COOK, C. 1974. *The management of change*. New York, McGraw-Hill, 174 p.
- BITENCOURT, C. 2004. *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre, Bookman, 528 p.
- BIRCHALL, D.; TOVSTIGA, G. 2005. *Capabilities for strategic advantage*. New York, Macmillan, 320 p.
- BOTERF, G. 2003. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre, Bookman, 278 p.
- CHURCHILL, G.A. 1987. *Marketing research*. Chicago, The Dryden Press, 209 p.
- DOSI, G.; MARENGO, L. 1996. *Some elements of an evolutionary theory of organizational competences*. Ann Arbor, University of Michigan Press, 232 p.
- DREJER, A. 2000. Organizational learning and competence development. *MCB University Press*, 7(4):206-220.
- DUTRA, J. 2001. *Gestão por competências*. 3ª ed., São Paulo, Gente, 118 p.
- FLEURY, M.; OLIVEIRA, M. 2001. *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo, Atlas, 352 p.
- FLICK, U. 2004. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, Bookman, 312 p.
- GRANT, R. 1991. The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*, 33(3):114-135.
- HAMEL, G.; PRAHALD, C.K. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(31):78-91.
- LEE, T. W. 1998. *Using qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, Sage Publications, 230 p.
- LIPPMAN, S.A.; RUMELT, R.P. 1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2):418-438.
- LEONARDO-BARTON, D. 1992. Core capabilities and core rigidities. *Strategic Management Journal*, 13:111-125.
- MDIC/SECEX. 2006. *Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior/secretaria de comércio exterior*. Disponível em: [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br). Acesso em: 9/9/2004; 19/06/2005; 02/08/2006.
- MILLS, J. 2002. *Competing through competences*. Cambridge, Cambridge University, 190 p.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. 2000. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 304 p.
- OLIVEIRA, D. 2006. *Estrutura organizacional*. São Paulo, Atlas, 328 p.
- PAQUETÁ. 2006. *Histórico*. Disponível em: [www.paqueta.com.br](http://www.paqueta.com.br). Acesso em: 01/03/2006.
- PENROSE, E.T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford, Brasil Blackwell, 286 p.
- PGQP. 2005. *Programa gaúcho da qualidade e produtividade*. Disponível em: [www.portalqualidade.com.br](http://www.portalqualidade.com.br). Acesso em: 10/09/2005.
- REICHERT, C. 2004. A evolução tecnológica da indústria calçadista no sul do Brasil. In: A. COSTA; M. PASSOS, *A indústria calçadista no RS*. São Leopoldo, Editora Unisinos, p. 51-68.
- SELZNICK, P. 1972. *A Liderança da administração*. Rio de Janeiro, FGV, 507 p.
- TEECE, D.; PISANO, G. 1994. *Industrial Corporate Change, 3 Gestão da inovação*. Rio de Janeiro, Campus/Elsevier, 282 p.
- WICKHAM, J. 2003. Understanding technological and organizational change. In: P. CONCEIÇÃO; M.V. HEITOR; B. LUNDVALL, *Innovation, competence building, and social cohesion in Europe: towards a learning society*. Cheltenham, Edward Elgar, p. 416-464.
- WINTER, S. 1987. Knowledge and competence as strategic assets. In: D. TEECE, *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. New York, Harper & Row, p. 159-182.
- YIN, R. 2005. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, Bookman, 212 p.
- ZARIFIAN, P. 2001. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo, Atlas, 198 p.

Submissão: 26/03/2008

Aceite: 26/02/2009

### CRISTIANE FROELICH

Feevale  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas  
RS-239, 2755, Campus II,  
93352-000, Novo Hamburgo, RS, Brasil

### CLAUDIA CRISTINA BITENCOURT

UNISINOS  
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei,  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil

## APÊNDICE A

### Roteiro de entrevistas com a direção e corpo gerencial do Grupo Paquetá

#### I Caracterização do entrevistado

1. Nome do entrevistado:
2. Função/cargo:
3. Tempo de atuação na empresa:
4. Grau de instrução do entrevistado:

#### II Mudanças e impactos na organização e no setor

1. Principais mudanças que ocorreram no Grupo Paquetá desde a sua fundação e atualmente, e os impactos gerados.
2. Principais mudanças que ocorreram no setor e que impactaram na gestão da Paquetá; os impactos gerados no setor.

#### III Estratégias e ações organizacionais na organização

1. Principais estratégias da Paquetá para atuar no mercado.
2. Estratégias de diversificação de produtos, de mercados e de negócios.
3. Posicionamento do Grupo Paquetá no mercado.
4. Principais concorrentes do Grupo Paquetá.
5. Principais dificuldades enfrentadas pela Paquetá e ações tomadas no decorrer de sua trajetória.
6. Rentabilidade dos negócios do Grupo Paquetá.
7. Crescimento do Grupo.

#### IV Competências organizacionais por meio de seus elementos: inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos

1. As ações da empresa em relação às pessoas.
2. As ações da empresa em relação à inovação e à tecnologia.
3. As ações da empresa em relação à estrutura e aos processos.
4. Competências do Grupo e das Unidades de Negócio.

#### V Perspectivas da organização

1. As perspectivas de cada negócio do Grupo Paquetá.

Este é apenas um roteiro de entrevista. As perguntas foram direcionadas conforme a área de atuação do entrevistado, por exemplo, o sócio-fundador da manufatura contou a história da fundação; o sócio-fundador do varejo relatou como o negócio se formou e como foi evoluindo; o gerente de tecnologia falou sobre as estratégias e ações tomadas em relação à inovação e tecnologia, e assim por diante.