

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Competências organizacionais: uma
avaliação baseada no modelo de King *et al.***

MARCOS TADEU DONEGÁ

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-graduação em Administração da
Universidade Paulista – UNIP para a
obtenção do título de mestre em
Administração.

SÃO PAULO
2009

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Competências organizacionais: uma avaliação
baseada no modelo de King *et al.***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. João Chang Junior.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial.

Projetos de Pesquisa: Análise do ambiente interno: competências e capacidades

MARCOS TADEU DONEGÁ

SÃO PAULO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Donegá, Marcos Tadeu

Competências organizacionais : uma avaliação baseada no modelo de King *et al.* / Marcos Tadeu Donegá – São Paulo, 2009.

89 f.:il. color

Dissertação (mestrado) – Apresentada ao Instituto de Ciências Sociais e Comunicação da Universidade Paulista, São Paulo, 2009.

Área de Concentração: Estratégia

“Orientação: Prof. Dr. João Chang Junior”

1. Teoria dos recursos. 2. Competências organizacionais. 3. Vantagem competitiva. 4. Capacidades dinâmicas. I. Título.

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Competências organizacionais: uma avaliação
baseada no modelo de King *et al.***

MARCOS TADEU DONEGÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em
Administração da Universidade Paulista – UNIP.

Data da aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. João Chang Jr.
Universidade Paulista – UNIP

Prof^a. Dr^a. Suzana Bierrenbach de Souza Santos
Universidade Paulista – UNIP

Prof. Dr. Alexandre Augusto Massote
Centro Universitário da FEI

Dedicatória

Aos meus pais, que são meus maiores mestres.

Agradecimentos

Ao responsável pela orientação, Prof. Dr. João Chang Jr., que, através da sua competência teórica, técnica e interpessoal viabilizou este projeto.

Aos professores da banca avaliadora: Prof^a. Dr^a. Suzana Bierrenbach de Souza Santos e Prof. Dr. Alexandre Augusto Massote.

Aos professores do Programa de Mestrado em Administração da UNIP e aos funcionários da Secretaria de Pós-Graduação da UNIP, principalmente à Márcia, Andrea e à Fernanda.

Aos meus irmãos, Rita, Maurício, Célia e Cláudia, e aos incansáveis amigos Agnaldo, Carina, Maria Helena e Renato, pelo apoio e importantes contribuições ao projeto.

À Fabiana e filhos, pela compreensão e apoio incondicionais.

Aos colegas de turma.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo verificar se os gerentes de nível intermediário têm opiniões similares sobre as competências mais importantes de sua empresa e se essa similaridade favorece o desempenho organizacional. As competências organizacionais são uma importante fonte para a construção da vantagem competitiva, no entanto, muitas empresas encontram grande dificuldade para identificar e avaliar na prática essas competências. A pesquisa concentra-se nos gerentes de nível intermediário, pois estes promovem a ligação entre chefias de linha e a alta administração, ocupando assim posição excelente na identificação, desenvolvimento e implementação de competências. Os resultados alcançados por este estudo sugerem que o modelo de King et al. possui certa consistência, permitindo-nos inferir que as organizações nas quais os gerentes de nível intermediário têm opiniões semelhantes, descrevendo as competências como tácitas, robustas e mais presentes, tendem a ter desempenho superior.

Palavras-chave: Competências Organizacionais; Vantagem Competitiva; Capacidades Dinâmicas

Abstract

This paper has as objective to verify if the intermediate level managers have similar opinions about the most important competences of their companies and if this similarity helps the organizational performance.

The organizational performances are an important source to build the competitive advantages, however, some of these companies have a great difficulty to identify and evaluate in practice these competences. This research focuses on the intermediate level managers, because they are responsible for the connection between the head of line and the high administration, occupying an excellent position in the identification, development and implementation of competences. The results reached by this study suggest that the king's model has a certain consistence, allowing us to deduct that the organizations where the intermediate level managers have similar opinions describing the competences as tacit, strong and more present tend to have a superior performance.

Key words: Organizational Competences, Competitive Advantage, Dynamic Capabilities.

Lista de figuras

Figura 01 – Competências organizacionais e decisões sugeridas	33
Figura 02 – Saída gráfica do módulo de análise de correspondência multivariada do SPAD 3.6	38

Lista de quadros

Quadro 01 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 1/9	68
Quadro 02 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 2/9	72
Quadro 03 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 3/9	73
Quadro 04 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 4/9	75
Quadro 05 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 5/9	77
Quadro 06 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 6/9	79
Quadro 07 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 7/9	81
Quadro 08 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 8/9	84
Quadro 09 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 9/9	86

Lista de abreviaturas e siglas

ANP – Agência Nacional do Petróleo

SINDICOM – Sindicato do Comércio Varejista

Sumário

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I PETRÓLEO E AS COMPANHIAS DISTRIBUIDORAS.....	12
1.1 HISTÓRIA DO PETRÓLEO.....	12
1.2 A ORIGEM DAS COMPANHIAS DE PETRÓLEO	13
1.3 HISTÓRIA DO PETRÓLEO NO BRASIL.....	15
1.4 AS COMPANHIAS DE PETRÓLEO NO BRASIL.....	17
1.5 O MERCADO DE DISTRIBUIÇÃO NO BRASIL	19
CAPÍTULO II REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS – RBV	21
2.2 COMPETÊNCIAS, CAPACIDADES E <i>DYNAMIC CAPABILITIES</i>	25
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA	27
2.4 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: O DESAFIO DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA – O MODELO DE KING <i>ET AL.</i>	30
2.4.1 <i>Aspectos das competências</i>	30
2.4.2 <i>O papel do gerente de nível intermediário</i>	31
2.4.3 <i>Como avaliar as competências de uma organização</i>	31
CAPÍTULO III METODOLOGIA E MÉTODO DE PESQUISA.....	34
CAPÍTULO IV APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	37
CAPÍTULO V CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICES.....	49
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E MENSURAÇÃO DAS SUAS DIMENSÕES	50
APÊNDICE B: PRINCIPAIS PORTARIAS MINISTERIAIS DA DESREGULAMENTAÇÃO DE PREÇOS E A LEI Nº. 9487/97 DE 06 DE AGOSTO DE 1997	65
APÊNDICE C: QUADROS.....	68

Introdução

No período da história humana que vai da queda do Império Romano do Ocidente até o fim da Idade Média, as organizações humanas eram, fundamentalmente, a família, a comunidade de aldeões, a Igreja, o exército e o Estado, nesse caso, representado pela figura de algum nobre. Desde o início, o homem sentiu necessidade de se organizar para as campanhas militares, para solucionar os problemas familiares, para administrar as ações governamentais etc. O estudo da Administração e do comportamento humano no trabalho é um desdobramento da história das transformações econômicas, sociais e políticas de várias culturas, necessidades que o homem tem em sua natureza que precisam ser satisfeitas por meio de esforços organizados.

Com a evolução do capitalismo, o avanço das novas tecnologias, a intensificação econômica e a abertura comercial, advindos do processo de globalização, a concorrência foi ampliada e a competitividade passou a ser não mais local e, sim, global. Esse dinamismo da sociedade em que vivemos mostra que não é mais possível o questionamento sobre as mudanças, isto é, se elas irão ou não acontecer, visto que são inevitáveis. Diante dessa constatação, torna-se relevante averiguar como os gestores, administradores, pesquisadores, educadores, governos e cientistas enfrentarão a inevitável avalanche de mudanças com que se defrontam diariamente. Embora as mudanças sejam uma constante na vida humana, os administradores que, por exemplo, pretendam ser eficazes, não podem mais se limitar à mera observação dos acontecimentos; eles devem ser capazes de desenvolver estratégias para manter suas organizações viáveis e competitivas. Esta forma de interagir afetou a esfera econômica, as ações diárias das pessoas, o trabalho, o tempo e o espaço. Diante da necessidade de adaptação a esse ambiente, intensifica-se a reorganização dos modos de gestão empresarial, com a finalidade de compatibilizar a organização com padrões mais avançados de qualidade e produtividade.

As organizações procuram desenvolver diferenciais competitivos duradouros e, para tanto, as competências de uma empresa passam a ser uma importante fonte de vantagem competitiva, apesar das dificuldades apresentadas pelas organizações para identificar e avaliar na prática essas competências.

Este trabalho pretende verificar a hipótese de que existe uma relação entre as opiniões similares dos gerentes de nível intermediário acerca das competências organizacionais e o desempenho da empresa.

As pesquisas realizadas por King *et al.* (2001), para identificar e avaliar competências organizacionais, procuram verificar a relação entre a visão dos gerentes de nível intermediário acerca das competências organizacionais e o desempenho da empresa. Segundo esses autores, os gerentes são o elo entre operários e demais níveis executivos da organização, e quando existe consenso entre os gerentes intermediários sobre as competências mais importantes, há uma tendência de maior coerência nas decisões no que diz respeito ao desenvolvimento e fortalecimento dessas competências. Os autores afirmam que existe uma correlação entre o consenso da gerência intermediária sobre as competências importantes e o desempenho da empresa.

Edith Penrose, nos anos 1950, desejava responder o que levava as organizações ao crescimento, necessitando, portanto, de uma definição de firma que considerasse questões internas. Em vista disso, a firma foi definida como um conjunto de recursos interligados numa estrutura administrativa. Temos assim o início ou as raízes de uma teoria baseada em recursos, que hoje é denominada *Resource Based View* (RBV). Desde então vários pesquisadores, tais como: Wernerfelt (1984), Barney (1989), Prahalad & Hamel (1990), Rumelt (1991), Peteraf (1993), entre outros, contribuíram para melhor entendimento da firma, a partir dos seus recursos.

Capítulo I Petróleo e as companhias distribuidoras

Este capítulo faz um relato sobre a história do petróleo no mundo e no Brasil, abordando também a origem das companhias mundiais de distribuição de petróleo e seus derivados, a chegada delas no Brasil e o mercado brasileiro de distribuição de combustíveis. Para tanto, dividimos este capítulo em cinco partes, assim distribuídas: 1ª. Parte – A história do petróleo, 2ª. Parte – A origem das companhias de petróleo, 3ª. Parte – A história do petróleo no Brasil, 4ª. Parte – As companhias de petróleo no Brasil e 5ª. Parte – O mercado de distribuição no Brasil.

1.1 História do petróleo

O petróleo é originado pela decomposição de matéria orgânica armazenada em sedimentos, que migra através de aquíferos, formando reservatórios. É basicamente composto de carbono e hidrogênio, com menores parcelas de enxofre, nitrogênio e oxigênio. Portanto, é definido como uma mistura complexa de hidrocarbonetos sólidos, líquidos e gasosos.

A utilização mais intensa do petróleo data de 1847, quando um comerciante de Pittsburg, Pensilvânia, EUA, começou a engarrafar e vender petróleo de vazamentos naturais (*oil seeps*), para ser utilizado como lubrificante. Em 1852, um químico canadense descobriu que o aquecimento e a destilação do petróleo produzia querosene, líquido que podia ser utilizado em lâmpadas, condenando assim as velas e as lâmpadas de óleo de baleia (CORRÊA, 2003, p. 14-16). Este autor relata ainda que a primeira perfuração de um poço de petróleo foi realizada pelo coronel Edwin Drake, nos Estados Unidos, no início de 1859 e desde então foram extraídos do subsolo, aproximadamente, 600 bilhões de barris.

De fato, o petróleo desempenha até hoje um papel importante na história mundial, sendo as companhias de petróleo, segundo as afirmações de Anthony Sampson, autor da obra *As sete irmãs: As grandes companhias de petróleo e o mundo que elas construíram*, as protagonistas dessa história.

Durante décadas, o petróleo do mundo ficou nas mãos dessas empresas, gerando receitas maiores que a de muitos países onde operavam. Suas frotas de petroleiros eram de tonelagem mais volumosa que a de qualquer marinha (SAMPSON, 1975, p. 21). Para se ter uma ideia, continua o autor, no Oriente Médio, havia dois tipos de mapas: um mostrando o nome e os limites das nações e outro dividido em faixas ao longo da costa, marcadas com as iniciais dos consórcios das companhias de petróleo, incluindo sempre uma das sete maiores do setor, ou seja, Exxon (ou Esso), Shell, BP (British Petroleum), Gulf, Texaco, Mobil e Socal (Standart Oil da Califórnia ou Chevron). Para essas empresas de petróleo, esse era o verdadeiro mapa (idem, p. 23).

Apesar de serem competidoras, cada uma delas está ligada às outras por uma rede complexa de novos empreendimentos e concessões através do globo, desde o Alasca até o Kuwait, operando aqui com um sócio e lá com outro, sob diferentes tipos de permutas. Devido a essa maneira de trabalhar, competindo num momento e colaborando em outro, bem como pela rede de negócios que criavam, o magnata italiano do petróleo Enrico Mattei popularizou a expressão “sete irmãs”, ao se referir às companhias de petróleo que construíram a indústria mundial do petróleo (idem, p. 25).

1.2 A origem das companhias de petróleo

Após seis anos da perfuração do primeiro poço de petróleo do mundo (1859), na cidade de Titusville, John D. Rockefeller, 26 anos, que iniciou sua carreira como guarda-livros, adquire o controle acionário de refinarias em Cleveland. Por volta de 1870, funda uma companhia de distribuição de derivados do petróleo de nome Standart Oil Company. Esta empresa chegou a ter 38 subsidiárias, dissolvidas em 1911, após a aprovação de leis antitruste. No entanto, três delas passaram a figurar entre as “sete irmãs”: a Standart Oil de Nova Jersey (Exxon), a Standart Oil de Nova York (Mobil) e a Standart Oil da Califórnia, Socal (Chevron).

Conhecida atualmente nos EUA como Exxon e no exterior como Esso, tem sua sede localizada no centro da ilha de Manhattan, no Rockefeller Center, e é a mais antiga de todas as companhias. Nos seus mais de cem anos de existência, é também conhecida como Standart Oil de Nova Jersey ou, simplesmente, Standart

Oil. Durante muito tempo, a empresa foi controlada pela família Rockefeller que detém atualmente apenas 2% das suas ações. É ainda hoje a maior companhia do mundo, com aproximadamente 300 mil acionistas (idem, p. 24-27).

O monopólio do transporte de petróleo por Rockefeller, segundo Sampson (1975), já havia sido parcialmente rompido fora dos EUA, em 1892, quando um novo tipo de petroleiro, construído especialmente para passar com segurança pelo canal de Suez, atravessou o canal com um carregamento de petróleo de Batum, na Rússia, em direção a Cingapura e Bangcoc. O navio recebeu o nome de *Murex*, uma concha marinha. O responsável por esse empreendimento foi Marcus Samuel, futuro fundador da Shell, em 1897, com a denominação de Shell Transport and Trading Company. Em abril de 1906, Marcus Samuel funde a Shell com a Royal Dutch, companhia de petróleo da Holanda.

Atualmente, no sul da cidade de Londres, Inglaterra, fica o Shell Center, sede da segunda maior companhia de petróleo do planeta. Hoje, é uma empresa que tem sua administração dividida entre holandeses e ingleses na proporção de 60 para 40. Os acionistas estão assim divididos: 39% ingleses, 19% norte-americanos e 18% holandeses (idem, p. 28).

A Gulf Oil nasceu no estado do Texas, a partir da perfuração de um poço em 10 de janeiro de 1901, em Spindletop, um aterro perto da costa do Texas, por um engenheiro chamado Anthony Lucas, que procurou financiadores para o seu projeto: a Guffey & Galey de prospecção de petróleo, em Pittsburg, e a firma bancária T. Mellon & Sons. Após um período de apenas quatro meses, o coronel Guffey funda a Gulf Oil, tendo o banco Mellon como sócio. Sampson (1975) afirma que o nome Gulf foi escolhido pela proximidade com o golfo do México.

Entre as centenas de especuladores que correram para Spindletop, estava Joseph Cullinan, ex-funcionário da Standart Oil com experiência de vinte anos no mercado de petróleo, que funda sua própria companhia, denominada Texas Fuel Company – Texaco.

Sampson (1975) relata que o verdadeiro fundador da companhia British Petroleum (BP) foi o britânico William Knox D'arcy que, em 1901, motivado pelo evento no estado do Texas (Spindletop), busca com êxito concessões para prospecção na Pérsia (atual Irã). Após três anos de insucesso em suas perfurações, funde sua empresa à Burmah Oil para novos projetos em outras áreas da Pérsia,

obtendo sucesso em suas perfurações em maio de 1908. A nova companhia surge um ano após, 1909, com a denominação de Anglo-Persian Oil Company. Em 1914, o governo britânico, através de seu representante Winston Churchill, compra 51% das ações.

1.3 História do petróleo no Brasil

No Brasil, as primeiras tentativas de encontrar petróleo datam de 1864, todavia, somente em 1897, após 33 anos, o fazendeiro Eugênio Ferreira de Camargo, na região de Bofete (SP), perfurou o que foi considerado o primeiro poço petrolífero do país, tendo extraído apenas dois barris. Nessa época, o uso do petróleo no mundo era restrito à indústria e iluminação de residências e de locais públicos. Os motores a explosão apenas iniciavam a sua história.

Durante a década de 1930, iniciou-se no Brasil uma campanha para a nacionalização dos bens do subsolo e uma das pessoas que desempenhou papel-chave nessa campanha foi o escritor Monteiro Lobato. Um dos motivos de seu envolvimento na campanha foi uma viagem aos Estados Unidos, em 1931, que o deixara entusiasmado com o modelo de país próspero então praticado, passando a defender, em artigos escritos para jornais e palestras de conscientização, as riquezas naturais do Brasil e sua capacidade de produzir petróleo. Entre seus esforços de luta, estão as cartas enviadas ao presidente Getúlio Vargas, alertando-o para os malefícios da política de trustes (reunião de empresas para controlar o mercado) para o país. Defendeu ainda a necessidade de defesa da soberania nacional na questão do petróleo. Em reconhecimento pela legitimidade de suas ideias e princípios, recebeu do governo a concessão de duas companhias de petróleo para a exploração do recurso. Escreveu livros sobre o tema, como *O escândalo do petróleo*, e os infanto-juvenis *O poço do Visconde*, *Serões de Dona Benta* e *Histórias de Tia Nastácia*, que narram a descoberta do petróleo.

Em 1934, a legislação tornou obrigatória a concessão de autorizações de lavra somente a cidadãos brasileiros. Em 1937, a obrigatoriedade da venda de ações de companhias de minérios somente a cidadãos brasileiros entrou na Constituição. Um ano depois, a lei estabeleceu que não poderia haver propriedade privada sobre depósitos de petróleo e de gás mineral.

Em 1937, no município de Lobato, interior do estado da Bahia, Manoel Ignácio Bastos, engenheiro que trabalhava para a delegacia de Terras e Minas, encontra amostras de uma substância negra que, após analisada pelos engenheiros Antônio Joaquim de Souza Carneiro, da Escola Politécnica de São Paulo, e Oscar Cordeiro, da Bolsa de Mercadorias, é confirmada como petróleo. Em 1939, a sonda enviada pelo DNPM (Departamento Nacional da Produção Mineral, órgão do Ministério de Agricultura) faz jorrar petróleo abundantemente, sendo esse considerado o primeiro poço comercial do país, após dois anos do envio das amostras.

Em 1938, o governo de Getúlio Vargas instala o Conselho Nacional do Petróleo (CNP), pelo Decreto-Lei nº. 395, de 29 de abril, sendo essa a primeira Lei do Petróleo do país que objetivava estruturar e regularizar as atividades envolvidas, desde o processo de exploração de jazidas até a importação, exportação, transporte, distribuição e comércio de petróleo e derivados. Esse decreto tornou o recurso patrimônio da União. Em 3 de outubro de 1953, o governo Getúlio Vargas assina a Lei nº. 2004 que instituiu a Petróleo Brasileiro S.A (Petrobras) para exercer o monopólio estatal de pesquisa, refino e transporte do petróleo e seus derivados. Quinze anos após a criação da Petrobras, as áreas de exploração se expandiram para a acumulação de Jequiá, na bacia de Sergipe-Alagoas, em 1957, e Carmópolis (SE), em 1963. Em 1968, a área de exploração atingiu Guaricema (SE), o primeiro poço *offshore* (no mar) e Campo de São Matheus (ES), em 1969.

A criação da Braspetro, em 1972, objetivava a busca por alternativas de abastecimento de petróleo em outros países. Neste ponto, o petróleo já era o peso e a medida de muitas economias do mundo, fato que foi comprovado com a eclosão da primeira crise do petróleo, em 1973, que modificou profundamente as relações de poder das empresas multinacionais, de países consumidores e de países produtores de petróleo.

Durante a crise mundial do petróleo (1973), o Brasil descobre novos poços de petróleo no campo marítimo de Ubarana, na bacia de Potiguar (ES) e no campo de Garoupa, na Bacia de Campos (RJ), em 1974, que marcaria o início de uma segunda fase da Petrobras, aquela em que a empresa se diferenciaria pela exploração do petróleo em águas profundas e ultraprofundas.

Os primeiros tratados de risco são assinados em 1975, quando o país abre as portas para as multinacionais explorarem petróleo. Em 1978, uma segunda crise do

petróleo voltaria a alterar as relações internacionais, condenando o cenário petrolífero brasileiro e, portanto, forçando grandes investimentos na prospecção de jazidas em território brasileiro para reduzir a dependência externa. Os primeiros resultados surgem em 1981, quando a produção marítima superou a terrestre e, em 1984, quando a produção brasileira se igualou à importada, com meio milhão de barris diários.

Com a promulgação da Constituição de 1988, estabeleceu-se o fim dos contratos de risco. Nesse mesmo período, houve importantes descobertas de gás e petróleo nas bacias de Santos (SP), do Solimões (AM) e na região do rio Urucu.

A Lei do Petróleo, de 1997, dá início a uma nova fase na indústria petrolífera brasileira. Entre as mudanças, está a criação da Agência Nacional do Petróleo (ANP), que substituiu a Petrobras nas responsabilidades de órgão executor do gerenciamento do petróleo no país, e na nova tentativa de internacionalização do petróleo no Brasil. Essa lei permitiu a formação de parcerias com empresas interessadas em participar do processo de abertura do setor, numa tentativa de trazer novos investimentos para o país.

Entre as mais de 20 bacias petrolíferas conhecidas no país, a produção ultrapassa 1,5 milhão de barris ao dia. Atualmente, a Petrobras detém o recorde mundial de perfuração exploratória no mar, com um poço em lâmina d'água de 2.777 metros. Ela exporta a tecnologia de exploração nesses ambientes para vários países.

1.4 As companhias de petróleo no Brasil

De acordo com os dados obtidos no Sindicato das Empresas Distribuidoras de Combustível e de Lubrificantes (SINDICOM) e nos *sítes* oficiais das companhias Shell do Brasil e Esso do Brasil, foi possível estabelecer uma linha do tempo sobre a história da distribuição de derivados do petróleo, combustível e lubrificantes, no Brasil.

Foi durante a Primeira República, na administração de Hermes da Fonseca que foi concedida a autorização para início das atividades no Brasil das duas

maiores companhias de petróleo do mundo: a Esso e a Shell. Em 1912, mais precisamente em 17 de janeiro, a companhia Standart Oil Company of Brazil – Esso, foi autorizada a se instalar no país, tendo sido a precursora na distribuição de produtos de petróleo, como a “gazolina” e o “kerosene”, vendidos em tambores e latas, iniciando-se, portanto, a distribuição sistemática de derivados de petróleo no Brasil. Após um ano, em 9 de abril de 1913, chega ao Brasil a empresa The Anglo Mexican Petroleum Products Company, conhecida como Shell, estabelecendo-se na ilha do Governador, Rio de Janeiro, com um depósito de óleos, “kerosene” e “gazolina”.

Wenceslau Brás, sucessor de Hermes da Fonseca, manteve a tendência de conceder outras autorizações para operação no Brasil de companhias internacionais de petróleo e distribuição. Assim, pelo Decreto-Lei, assinado em setembro de 1915, a companhia The Texas Company Ltd. – Texaco – iniciou suas atividades no Brasil.

A companhia Atlantic Refining Company of Brazil – Atlantic – instalou-se no Brasil em 1922, após dez anos do início da distribuição sistemática de derivados de petróleo no Brasil. Ela não fazia parte das companhias “gigantes” ou “sete irmãs”, entretanto, tinha representatividade em seu país de origem, os EUA.

A Gulf Oil, pertencente ao grupo das “sete irmãs”, instalou-se no Brasil em 1946 e ficou operando apenas treze anos, quando uma proposta do Grupo Ipiranga adquiriu a subsidiária brasileira.

Outro marco importante foi o início do funcionamento, em 26 de novembro de 1934, da Destilaria Rio-Grandense S.A, estabelecida na cidade de Uruguaiana, Rio Grande do Sul, pois deu origem à primeira refinaria de petróleo do Brasil, inaugurada em 7 de setembro de 1937, na cidade de Rio Grande, RS, denominada Ipiranga S.A. Companhia Brasileira de Petróleos, cujo capital social era 100% brasileiro. Em 1957, a Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga S.A., DPPI, atuava apenas no mercado do estado do Rio Grande do Sul e no sudoeste de Santa Catarina, e a Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga – CBPI, resultado da compra pelo Grupo Ipiranga da Gulf Oil do Brasil no começo de 1959, iria atuar em todo o território nacional, exceto nos mercados atendidos pela DPPI.

A última distribuidora a iniciar operações no Brasil foi a subsidiária da Petróleo Brasileiro S.A – Petrobras. A Petrobras Distribuidora foi criada no dia 12 de novembro de 1971 para atuar na comercialização e distribuição de derivados do

petróleo para todo o Brasil. Em 1974, a companhia assumiu o posto de maior distribuidora de derivados do petróleo do Brasil, posição ocupada até os dias atuais.

1.5 O mercado de distribuição no Brasil

Segundo a Agência Nacional do Petróleo (ANP), o período compreendido entre 1954 e 1990 foi marcado por uma política de preço de combustíveis de excessiva intervenção governamental, pautada no tabelamento e na uniformização de preços em todo o país, por meio de subsídios. A partir da década de 1990, a política de preços começou a ser adaptada para a introdução de uma economia de mercado, dando início a um processo gradual de liberalização e desregulamentação de preços e de retirada dos subsídios, para reduzir o papel do Estado como agente executor e estimular a concorrência e os mecanismos de mercado. Diversas ações começaram a ser adotadas na esfera governamental, visando a introdução de maior pressão competitiva na indústria nacional do petróleo, seguindo a tendência observada nas indústrias mundiais de infraestrutura (ANP, 2001).

O mercado nacional de distribuição dos derivados de petróleo, desde o seu início, foi marcado por regulamentações governamentais. Em 1938, a criação do Conselho Nacional do Petróleo objetivava regular e fiscalizar as atividades de exploração, refino, importação, distribuição e comercialização de petróleo e seus derivados. Para isso, durante décadas os preços praticados para os consumidores finais dos produtos, como gasolina, diesel e, mais recentemente (1975 – lançamento do Programa Nacional do Álcool – Proálcool), o álcool combustível eram idênticos em todo o território nacional. Isso era possível através de vários subsídios governamentais que garantiam que, independentemente da distância do ponto de revenda às bases produtoras, (refinarias) e distribuidoras, o preço era idêntico para compra e revenda (ANP, 2001).

Em 1990, enfatiza a ANP, com a criação do Programa Federal de Desregulamentação, que estabeleceu o critério de preços máximos nos postos revendedores, a situação de preços idênticos em todo o território nacional deixou de existir, iniciando-se o processo de livre concorrência de preços e uma revolução no mercado, haja vista a mudança significativa nos paradigmas vigentes. Nesse mesmo ano, foi criado o Departamento Nacional de Combustíveis e extinto o Conselho

Nacional do Petróleo. A formação de preços para o consumidor final sofre a primeira alteração de cálculo, passando-se, a partir daí, a levar em consideração a distância entre a base produtora e o ponto de venda para o consumidor final, caracterizando preços diferentes e não mais equalizados.

Com a inclusão do valor dos fretes na formação do preço dos combustíveis (1995) e a liberação dos preços na refinaria (1996), a desqualização dos preços dos combustíveis e lubrificantes ficou completa.

A ANP aponta que esses três eventos, 1990, 1995 e 1996, decretaram mudanças significativas na maneira de formar preços nas companhias distribuidoras (cada uma assumiu um conjunto de critérios), na comercialização dos produtos entre revendedores e consumidores finais, nas condições de prestação de serviços tanto das distribuidoras quanto dos seus revendedores, na identificação dos novos conhecimentos necessários e no grau de profissionalização do setor.

Diante do exposto, é preciso enfatizar que qualquer estudo, no Brasil, sobre o mercado de combustível e lubrificante, sobre as distribuidoras e revendedores, deverá ser dividido em dois grandes períodos: o primeiro até 1989, com o mercado de preços equalizados, e o segundo, após 1990 com o mercado de preços desqualizados, através da criação do programa Federal de Desregulamentação. Desde o início do processo de desregulamentação, o setor vem apresentando mudanças significativas, inclusive com a introdução de novos paradigmas por meio de leis e portarias, por exemplo, no ano de 1997, com a lei que flexibilizou o monopólio (Lei nº. 9478, de 6 de agosto); no ano de 2000, com a autorização para produzir gasolina pelas centrais petroquímicas, com a retirada da exclusividade das refinarias; no ano de 2002, com a liberação da importação de gasolina e óleo diesel; no ano de 2004, com a criação do Programa Nacional do Biodiesel e, a partir de julho de 2008, com a obrigatoriedade da adição de 3% de biodiesel a todo óleo diesel comercializado no Brasil.

Capítulo II Referencial teórico

Este capítulo está dividido em quatro partes: 1ª Parte, exposição da teoria RBV (Visão Baseada em Recursos), através dos seus principais autores; 2ª Parte, conceitos sobre competências, capacidades e *dynamic capabilities*; 3ª Parte, vantagem competitiva; 4ª Parte, modelo de King *et al.* sobre as competências organizacionais: o desafio da gerência intermediária.

2.1 Visão Baseada em Recursos – RBV

O campo de estudo proporcionado pela abordagem da firma baseada em recursos (*Resource Based View* – RBV) é apontado por vários autores, pesquisadores e acadêmicos iniciado por Edith Penrose (1959), que propôs a valorização dos atributos internos ou coleção de recursos da firma como fonte de vantagem competitiva sustentável. Ela publicou uma obra importante, *Teoria do crescimento da firma*, para responder se havia algo inerente à natureza das firmas que tanto promovia seu crescimento como limitava seu ritmo. Para tanto, havia necessidade de uma definição da firma considerando a “parte interna”. Em vista disso, a definição foi dada como um conjunto de recursos interligados numa estrutura administrativa (PENROSE, 2006, p.12-13). Ela foi a primeira autora a utilizar o termo *recurso* na acepção com que é usado hoje na literatura. A visão de Penrose do que seria o recurso de uma firma é de certa forma restrita. Ela considerava apenas os bens tangíveis, como plantas, equipamentos, terras, matérias-primas e outros, e os recursos humanos disponíveis. Apesar disso, um ponto importante de seu trabalho é atentar para o fato de que a fonte de individualidade de uma firma não reside no seu conjunto de recursos, mas sim na forma como são usados, ou seja, nos serviços gerados. Os recursos, apesar de importantes para o crescimento da firma, são apenas um conjunto de serviços em potencial: a forma como eles serão usados é que definirá a vantagem competitiva de uma firma sobre as demais.

O desenvolvimento da RBV é relativamente recente, iniciando-se a partir dos trabalhos de Wernerfeldt (1984), Teece (1986), Dierickx & Cool (1989), Barney (1986), Prahalad & Hamel (1990), Amit & Shoemaker (1993), Peteraf (1993) e Black & Boal (1994), entre outros.

Wernerfelt (1984) foi o primeiro na área da estratégia a desenvolver a ideia de Penrose adotando o enfoque RBV. As proposições dos trabalhos acadêmicos de Wernerfelt (1984) desencadearam diversos estudos empíricos, o que levou, ao final dos anos 1990 e início dos anos 2000, ao reconhecimento da RBV como uma das tendências atuais do campo da estratégia empresarial, conforme afirma Binder (2006).

Wernerfelt (1984) faz um paralelo entre a visão tradicional baseada em produtos e a visão baseada em recursos, mostrando que, neste caso, novas perspectivas estratégicas podem ser visualizadas, principalmente para firmas que pretendam diversificar suas atividades para outros mercados. Não há uma preocupação em definir formalmente o que sejam os recursos, mas torna-se claro que, além dos ativos tangíveis já citados por Penrose (1959), o autor considera também os ativos intangíveis, principalmente pela ênfase dada à tecnologia como fator importante na estratégia da empresa. Esse autor fez as seguintes proposições: a) analisar as empresas, em termos dos seus recursos, conduz a critérios diferentes da perspectiva tradicional de produtos; b) identificar os tipos de recursos que podem conduzir a altos lucros. Igualmente as barreiras à entrada, estes estão associados com o que chamaremos de barreiras à posição de recursos; c) a estratégia para uma grande empresa envolve o alcance de um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos; e d) uma aquisição pode ser vista como a compra de um pacote de recursos em um mercado altamente imperfeito.

No início da década de 1990, novos estudos no âmbito da RBV foram publicados, apontando para a importância dos recursos específicos da firma em relação à sua performance. Dentre os estudos empíricos realizados acerca do assunto, o de Rumelt (1991) foi bastante significativo, pois mostrou que a diferença de lucro entre firmas pertencentes a uma mesma indústria é maior que entre firmas de indústrias distintas, reforçando a pouca importância da estrutura da indústria perante o conjunto de recursos pertencentes às firmas. Essa questão tem gerado

uma ampla discussão, pois estudos recentes, como o de Porter e McGahan (1997), tentam mostrar justamente o contrário, ou seja, que a estrutura da indústria é o fator determinante para a rentabilidade das firmas. Rumelt (1991) afirma ainda que “a posição competitiva de uma empresa é definida por um conjunto de recursos e relacionamentos únicos”.

Neste ponto, vale ressaltar que parece não haver um consenso sobre o que seja considerado um recurso da firma, uma vez que alguns autores se baseiam numa visão mais restrita de recursos, como Penrose (1959) e Wernerfelt (1984), e outros consideram um conceito mais amplo, como Barney (1996):

Em geral, os recursos da firma são todos os ativos, *capabilities*, competências, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento e tudo mais que é controlado pela firma e que permite a ela conceber e implementar estratégias que aumentem sua eficiência e sua efetividade. (p. 144)

Atribui-se a Jay Barney a transformação da RBV em uma teoria completa, como é possível perceber na afirmação acima. O autor enfatizou que quatro critérios são fundamentais para identificar se um recurso é estratégico e fornece benefícios sustentados diante da concorrência. São eles:

- a) **Valor** – um recurso precisa ser valioso para ser estratégico. Necessita ter capacidade de melhorar a eficiência e a eficácia da organização.
- b) **Raridade** – um recurso é estratégico quando é raro e tem alta demanda.
- c) **Difícil imitação ou inimitável** – o recurso não deve ser somente raro e valioso, mas também difícil de ser imitado.
- d) **Não substituível** – o recurso pode ser raro, de difícil imitação e valioso porém só será estratégico se os concorrentes não puderem substituí-lo.

Collis e Montgomery (1991, p. 119-120) apresentam uma síntese da abordagem RBV, reunindo diferentes conceitos concernentes à teoria, que ainda não haviam sido definidos formalmente. Ambos mostram a RBV não como uma

abordagem fechada apenas para os recursos da empresa, mas também voltada para a importância da influência do ambiente competitivo no sucesso da empresa, como mostra a seguinte afirmativa:

A RBV combina a análise *interna* dos fenômenos que ocorrem na firma [...] com a análise *externa* da indústria e do ambiente competitivo (o foco central das abordagens estratégicas mais recentes). [...] Os recursos não podem ser avaliados isoladamente, porque seu valor é determinado pela interação com as forças de mercado.

Segundo esses autores, os recursos de uma firma podem ser divididos em três classes:

- 1) Ativos tangíveis – incluem propriedades, instalações, estoques de matérias-primas, entre outros.
- 2) Ativos intangíveis – incluem marcas, cultura, conhecimento tecnológico, patentes, experiência acumulada, entre outros.
- 3) Capacidades organizacionais – são as habilidades específicas da organização como um todo ou de suas partes; nascem de complexas combinações de ativos, pessoas e processos das organizações, estando relacionadas também à cultura e às rotinas da companhia.

Esses autores afirmam ainda que um recurso valioso deve contribuir para a produção de algo que os clientes desejam e esse produto deve ter um preço que o cliente esteja disposto a pagar. Isso evidencia, para não deixar mais nenhuma dúvida, que a RBV não se limita a analisar os recursos internos da empresa como muitos autores ainda insistem em apontar como um ponto fraco da abordagem, uma vez que o ambiente externo também exerce forte influência no desenvolvimento estratégico da empresa.

Para Grant (1991), o conjunto de recursos utilizados no processo produtivo é a base unitária de análise, sendo também considerado a fonte de capacidades de uma empresa, capacidades que se transformam na principal fonte de vantagem competitiva. Ainda, conforme o mesmo autor, as relações entre recursos, capacidades e vantagens influem diretamente na formulação de estratégias claras e equilibradas pelas firmas. O essencial para tal formulação consiste em tornar efetivo

o uso dos recursos e capacidades essenciais, para que a firma possa focar seu objetivo estratégico naquelas atividades em que possua clara vantagem competitiva. Caso haja falta de durabilidade nos recursos e nas capacidades de uma firma ou se eles forem facilmente transferidos ou duplicados, a companhia deve adotar uma estratégia a curto prazo ou investir no desenvolvimento de novas fontes de vantagem competitiva. A firma deve procurar explorar suas inovações iniciais antes de concorrer com seus rivais mais fortes e já estabelecidos, ou deve estabelecer a capacidade tecnológica para continuar com as inovações.

2.2 Competências, capacidades e *dynamic capabilities*

A lógica de visualizar a empresa a partir de suas competências não é nova no campo estratégico. Selznick (1957) já havia abordado a questão sob o aspecto das “capacitações distintivas”, definindo-as como padrões superiores de atividade e utilização de recursos em que uma empresa se distingue de outras.

Já, segundo Mintzberg *et al.* (2000, p. 162), as origens dessas ideias estão em um livro intitulado *Mobilizing invisible assets*, de Hiroyuki Itami, de 1987. Nessa obra, afirma-se: “a essência da estratégia bem-sucedida está na adequação estratégica dinâmica”. Acrescenta-se ainda que “uma empresa alcança a adequação estratégica através do uso eficaz e da acumulação eficiente dos seus ativos intangíveis, tais como *know-how* tecnológico ou lealdade dos seus clientes”. O desenvolvimento de estratégia tem como ponto focal os ativos intangíveis, significando que eles alimentam a estratégia.

O trabalho de Hamel e Prahalad (1990), em artigo publicado na *Harvard Business Review* e consolidado a partir do livro que se seguiu ao artigo: *Competindo pelo futuro* (1995), deu sua contribuição ao introduzir o conceito de competência essencial que é definida como “um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada” (p. 231), que permite a uma empresa oferecer benefícios fundamentais aos seus clientes. Partindo-se dessa noção de competências essenciais, ou *core competencies*, introduzida pelos autores, são elas as que realmente permitem à empresa realizar inovações radicais, ou seja, interferir ativamente nos mercados em que atua e ser capaz de se expandir para conquistar

novos mercados. Ainda segundo os autores, para que uma competência possa ser considerada como *core competence*, ela deve possuir as seguintes características:

- a) Dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente.
- b) Ser competitivamente única, ou seja, que poucas empresas a detenham e seja difícil de ser imitada pelos concorrentes.
- c) Permitir a expansão da empresa dentro dos mercados onde ela já atua e ser a porta de entrada para os mercados do futuro.

Prahalad e Hamel (2005, p. 236) enfatizam que uma competência essencial, para ser assim considerada, realmente necessita constituir uma base para a entrada em novos mercados de produtos. Portanto, uma competência essencial é, de uma forma mais básica, uma fonte de vantagem competitiva, visto que é única e contribui para o valor percebido pelo cliente. Eles reiteraram que todas as competências essenciais são fontes de vantagens competitivas.

Ao longo do tempo, as competências essenciais podem perder sua capacidade de diferenciação, tornando-se apenas competências de base para a empresa: “em muitos setores, qualidade, velocidade de chegada ao mercado e respostas rápidas no atendimento ao cliente – antes verdadeiros diferenciais – estão se transformando em vantagens rotineiras” (Prahalad e Hamel, p. 241).

Em vista disso, é necessário investir para manter e, principalmente, construir novas competências essenciais, uma vez que se uma empresa for incapaz de conceber e ser concebida em termos de competências essenciais, correrá vários perigos, que os autores descrevem em sete itens:

- 1) o risco de que as oportunidades de crescimento sejam desnecessariamente truncadas;
- 2) se as competências necessárias para responder a uma oportunidade pertencerem a outra unidade de negócios, talvez não haja uma forma de redistribuir as pessoas que “detêm” essas competências na nova arena de oportunidades;

- 3) uma unidade de negócios isolada não consegue sustentar nem o investimento nem a perseverança necessários para desenvolver uma nova competência essencial;
- 4) a ausência de uma perspectiva das competências essenciais poderá fazer com que a empresa perca a sensibilidade de sua dependência crescente em relação aos fornecedores externos de produtos essenciais;
- 5) empresas concentradas nos produtos finais talvez não consigam investir adequadamente em novas competências essenciais capazes de estimular o crescimento futuro;
- 6) empresas que não compreendem as competências essenciais que regem um determinado setor poderão ser surpreendidas por novas empresas;
- 7) empresas insensíveis à questão das competências essenciais poderão, sem perceber, abrir mão das habilidades valiosas quando param de investir em negócios de desempenho insatisfatório.

Teece, Pisano e Shuen (1997) propuseram um novo conceito dentro da RBV, as chamadas capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*). A abordagem das *dynamic capabilities* pode ser definida como a habilidade de alcançar novas formas de vantagem competitiva. O termo *dinâmico* refere-se à habilidade de renovar competências para fazer frente às mudanças do ambiente organizacional e de negócios. O termo *capabilities* se refere ao papel-chave da gestão estratégica em se adaptar de forma apropriada, integrando e reconfigurando as habilidades organizacionais internas com os recursos e competências funcionais, para atender às demandas do ambiente em mudança. As *dynamic capabilities* são, de certa forma, “capacidades motrizes”, capazes de renovar as vantagens competitivas das empresas nos ambientes dinâmicos.

2.3 Vantagem competitiva

Uma vantagem competitiva corresponde a um benefício significativo, e preferencialmente de longo prazo, de uma empresa sobre seus concorrentes. Algumas estratégias podem ser usadas para conferir vantagem competitiva a uma

empresa, e uma delas consiste em desenvolver recursos, competências e capacidades que possam diferenciá-la em relação à concorrência.

O modelo de Porter identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência. A teoria desenvolvida por Porter (1986, 1990) se reporta à análise dos padrões de concorrência empresarial e às estratégias adotadas pelas empresas para atuação no mercado a fim de obter vantagem competitiva. Para Porter (1986), a estrutura industrial é regulada por estas forças competitivas:

- a) Ameaça de novos entrantes.
- b) Poder de barganha dos fornecedores da empresa.
- c) Poder de barganha dos clientes da empresa.
- d) Ameaça dos produtos substitutos.
- e) Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

Os fornecedores podem influenciar uma indústria à medida que detenham poder de negociação suficiente para, através de uma elevação no nível de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos, afetar negativamente a rentabilidade dessa indústria. As condições que determinam o poder de pressão de um grupo de fornecedores são: o grau de concentração e oligopolização; a presença ou não de produtos substitutos na venda para a indústria; o grau de importância do produto fornecido para o negócio do comprador; o grau de diferenciação ou de custos de mudança dos produtos fornecidos; e a ameaça de integração para frente por parte dos fornecedores.

Os compradores, por sua vez, exercem pressão sobre a indústria ao forçar uma redução dos preços, exigir melhor qualidade e ao instigar os concorrentes uns contra os outros. Entretanto, o poder de um grupo de compradores depende diretamente do grau de concentração ou do volume adquirido em relação às vendas do vendedor; da facilidade de troca de fornecedor; da ameaça de integração para trás por parte dos compradores; do grau de conhecimento das condições de mercado por parte dos compradores; e do baixo nível de influência do produto da indústria na qualidade dos produtos ou serviços do comprador.

Os concorrentes alteram a estrutura industrial ao competirem por uma posição mais privilegiada no mercado. A rivalidade é tanto maior quanto a percepção

que os concorrentes têm sobre a oportunidade de melhorar a sua posição. O grau de rivalidade da concorrência está diretamente relacionado à quantidade de concorrentes; com custos fixos ou de armazenamento altos; com barreiras de saída elevadas; e com a ausência de diferenciação ou custos de mudança.

Os concorrentes potenciais modificam a estrutura industrial porque, ao tentar entrar no mercado, podem forçar uma redução dos preços ou um aumento dos custos dos participantes. Segundo Porter (1986, p. 25), “a ameaça de entrada em uma indústria depende das *barreiras de entrada* existentes, em conjunto com a *reação* que o novo concorrente pode esperar por parte dos concorrentes já existentes”. Assim, barreiras altas implicam uma intensa retaliação por parte dos concorrentes estabelecidos.

Os produtos substitutos, por sua vez, influenciam a indústria oferecendo uma alternativa de preço-desempenho capaz de afetar o nível de lucratividade das empresas participantes. Assim, “quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria” (PORTER, 1986, p. 39).

Ao lidar com as cinco forças competitivas, uma empresa pode escolher entre três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Ao adotar a estratégia de liderança em custo, a empresa objetiva minimizar seus custos, seja através do aumento substancial da escala de produção, seja por meio de um forte controle de custos e despesas gerais ou mesmo pela redução de custos em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade.

A estratégia de diferenciação, por sua vez, visa “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria” (PORTER, 1986, p. 51). Assim, as fontes de diferenciação para uma empresa e seus produtos e serviços podem ser a marca, a tecnologia empregada, os serviços personalizados, a rede de fornecedores.

Com a estratégia de enfoque, a empresa opta por atuar em um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, como um segmento específico de clientes ou um determinado mercado geográfico, por exemplo. Ao fazê-lo, a empresa pode adotar um enfoque nos custos ou na diferenciação.

2.4 Competências organizacionais: o desafio da gerência intermediária – O modelo de King *et al.*

King *et al.* (2001) afirmam que existe uma correlação entre o consenso da gerência intermediária acerca das competências importantes e o desempenho da empresa. Os autores enfatizam que, quando existe concordância entre a gerência intermediária sobre as competências mais importantes, existe uma tendência de maior coerência nas decisões relacionadas ao seu desenvolvimento e fortalecimento. Os gerentes intermediários funcionam como elo entre os altos executivos e as chefias de linha.

Identificar e avaliar as competências de uma empresa pode trazer inúmeros benefícios, pois os gerentes poderão ter à sua disposição informações valiosas para apoiar as tomadas de decisões estratégicas; e quando são constatadas lacunas de competências, isso pode ser um indicativo de que é preciso investir para proteger ou aumentar a condição competitiva da empresa.

Para que um recurso ou uma competência tornem-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros, impliquem dificuldade ou alto custo para serem copiados e, por fim, não devem existir substitutos diretos ou fáceis de obter (BARNEY, 1991). Nesse sentido, King *et al.* (2001) ressaltam que competências localizadas nos funcionários ou em sistemas físicos são mais fáceis de imitar que competências localizadas em sistemas gerenciais ou na cultura organizacional.

2.4.1 Aspectos das competências

Os autores apresentam quatro aspectos – o caráter tácito, a robustez, a fixação e o consenso que auxiliam a determinar o valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável. Ao analisar esses aspectos, os gerentes podem obter uma visão adequada da força das competências existentes na empresa e identificar pontos de vulnerabilidade.

O caráter tácito: As competências resistem à imitação? Reflete até que ponto uma competência está baseada em um conhecimento que resiste à codificação e à

divulgação. Uma competência pode estar em algum ponto entre o explícito e o tácito. A robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação? Caracteriza a suscetibilidade de uma competência às mudanças no ambiente. A fixação: Perdem-se as competências com a saída de funcionários? Compreende a possibilidade de ela ser transferida a outra empresa. O consenso: Os gerentes de nível intermediário compartilham a mesma opinião em relação às competências e ao valor delas? Reflete o entendimento compartilhado ou as percepções comuns dentro de um grupo. O consenso relacionado à competência ocorre quando os gerentes possuem a mesma opinião sobre a vantagem competitiva de sua empresa, no que diz respeito ao conhecimento e às qualificações relevantes.

As organizações nas quais os gerentes de nível intermediário descrevem suas competências como mais tácitas, robustas e mais presentes tendem a ter desempenho superior, segundo afirmam King *et al.* (2001).

2.4.2 O papel do gerente de nível intermediário

Segundo King *et al.* (2001) a perspectiva dos gerentes de nível intermediário é essencial, pois eles têm uma percepção mais aguçada das competências, ocupando uma posição excelente para identificar suas falhas em relação aos produtos, à tecnologia ou aos mercados. Pode-se considerá-los como peças de ligação fundamentais, sendo catalisadores vitais no processo de identificação, desenvolvimento e implementação das competências.

2.4.3 Como avaliar as competências de uma organização

King *et al.* (2001) sugerem três passos para avaliar as competências de uma organização:

- **Primeiro passo – Identificação das competências** – o objetivo desse passo é elaborar uma lista de competências relevantes no setor em que a empresa atua. Para tanto, faz-se necessário realizar entrevistas com a alta gerência e gerentes de nível intermediário.

• **Segundo passo – Avaliar as competências** – o objetivo desse passo é analisar as características de cada competência identificada no passo anterior. Para cada competência, os gerentes entrevistados julgam se, para a organização, esta é ou não uma vantagem competitiva. A avaliação é realizada a partir de um questionário formulado levando em consideração as competências listadas no passo anterior e as perguntas que visam medir as dimensões de caráter tácito, robustez e grau de incorporação à empresa. Os autores sintetizam essas dimensões da seguinte forma:

- **Competência tácita** – quando uma competência está baseada em conhecimento tácito e por ser este específico ao contexto de uma determinada empresa e do grupo dos seus empregados, as competências tácitas são importantes para obtenção de vantagem competitiva, haja vista que são muito mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes.

- **Competência robusta** – quando uma competência é praticamente insensível às mudanças ambientais. As competências podem ser avaliadas por meio de uma escala contínua que as avalie de robusta a vulnerável.

- **Competência intrínseca** – o quanto uma competência faz parte da organização. Pode ser medida através de uma escala contínua que vai do intrínseco ao extrínseco

• **Terceiro passo – Formulação das conclusões e registro dos resultados** – os dados levantados são analisados e buscam-se identificar as áreas críticas, classificando-as em categorias: essencial, inadequada e para reavaliação.

Todos os entrevistados devem receber um relatório contendo uma sinopse dos resultados, descrevendo as características das competências essenciais quanto à vantagem competitiva. O relatório é ideal como base para debates que melhoram a percepção e aumentam o consenso em relação às competências mais relevantes à organização.

Após a conclusão dos passos apresentados, King *et al.* (2001) propõem que as informações sejam apresentadas a todos os gerentes que participaram do processo de avaliação, por meio de um gráfico sintético que traduz as categorias e as providências a serem tomadas – ver Figura 01, a seguir.

Figura 01 – Competências organizacionais e decisões sugeridas

Consenso da gerência intermediária	Alto	EXPONHA competências que apresentem vulnerabilidades críticas que requeiram ações imediatas	EXPLORE competências que são sua fonte valiosa de vantagem competitiva
	Baixo	EXCLUA competências que não têm mérito segundo o foco estratégico	INVESTIGUE competências que requeiram uma análise adicional e determine se são oportunidades ou problemas
		Baixo	Alto
		Nível de vantagem competitiva	

Fonte: King *et al.* (2001).

Capítulo III Metodologia e método de pesquisa

King *et al.* (2001), como foi detalhado no capítulo anterior, estruturaram um método para identificar e avaliar as competências organizacionais, enfatizando a relação existente entre a visão dos gerentes de nível intermediário e o desempenho da empresa. A proposta dos autores sobre as competências está dividida em três fases, sendo a primeira a identificação de competências objetivando o desenvolvimento de uma lista das mais importantes existentes na empresa. A segunda refere-se à avaliação que visa analisar as características identificadas na primeira fase. A terceira trata da formulação das conclusões e do registro dos resultados, e é nesta etapa que os dados levantados são analisados e as competências classificadas em categorias: essenciais, inadequadas e para reavaliação.

Para a realização da pesquisa e o alcance do objetivo deste trabalho foi utilizado um instrumento de coleta de dados denominado “Questionário de identificação das competências organizacionais e mensuração das suas dimensões” – Apêndice A.

A pesquisa é do tipo exploratório-descritiva, baseada em estudo quantitativo, por intermédio da aplicação de um instrumento estruturado constituído de 96 questões fechadas; tendo na totalidade dessas uma escala do tipo Likert de seis pontos.

Inicialmente, o estudo estimou que seriam avaliadas empresas do ramo de distribuição de petróleo e seus derivados, em número não inferior a três, uma vez que o método de Análise de Correspondência Multivariada assim o exige. Na prática, a pesquisa foi finalizada tendo cinco empresas desse setor em seu banco de dados, apesar das dificuldades “naturais” desse tipo de trabalho, isto é, distância entre os grupos de estudo, logística, tempo e disponibilidade de agenda dos respondentes.

A amostra foi determinada de modo que houvesse um número equilibrado de respondentes válidos por empresa. Portanto, essa amostragem está caracterizada

como não probabilística e sendo intencional por conveniência. Nesse sentido, enfatiza-se que os resultados não poderão ser generalizados.

O instrumento de pesquisa para o levantamento e coleta dos dados dos respondentes foi realizado por meio de um questionário, como já citado, e as informações foram processadas com o auxílio de programas como o Excel e o SPAD 3.6 – *Système Portable pour l'Analyse des Données* (para a realização do procedimento não paramétrico da análise de correspondência multivariada). Esse *software* pressupõe como viáveis agrupamentos de 3, 5 e 9 classes. Optou-se pelo de 9 classes, pois somente nessa categoria aparecem identificadas as empresas pesquisadas. Para as variáveis categóricas, tivemos que categorizar o ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido) em classes: na classe 1, as empresas “C” e “E”, na classe 2, a empresa “D”, na classe 3, a empresa “B” e na classe 4, a empresa “A”.

Para operacionalizar modelos teóricos mais complexos, Hair *et al.* (2005) apresentam diversas técnicas multivariadas. Entre elas estão a regressão multivariada, a análise fatorial, a análise multivariada de variância, a análise discriminante, a análise conjunta, a análise de correlação canônica, a análise de conglomerado e o escalonamento multidimensional. O principal objetivo dessas técnicas de análise de dados é proporcionar ao pesquisador um aprofundamento naquilo que ele está estudando. Porém constatou-se que a forma das distribuições dos valores das diversas variáveis contidas no presente estudo não é a de uma distribuição normal, o que inviabilizaria o uso de técnicas paramétricas.

Siegel (1975) comenta no prefácio de sua obra que:

as técnicas não paramétricas de provas de hipóteses são particularmente adaptáveis aos dados das ciências do comportamento. [...]. Tais provas chamam-se distribuição livre, e um de seus méritos é que, ao aplicá-las, não é necessário fazer suposições sobre a distribuição da população da qual tenham sido extraídos os dados para análise, por exemplo, se a distribuição da população é normal etc. Alternativamente, tais provas são também identificadas como provas de ordenação, e essa designação sugere outra vantagem das mesmas: as técnicas não paramétricas podem ser aplicadas a dados que não sejam exatos do ponto de vista numérico, mas que se disponham simplesmente em postos, ou números de ordem.

Diante do exposto, empregou-se a análise de correspondência multivariada como técnica não paramétrica.

Segundo Hair *et al.* (2005), a análise de correspondência é uma técnica de interdependência recentemente desenvolvida que facilita tanto a redução dimensional da classificação de objetos (produtos, pessoas etc.) em um conjunto de atributos, como o mapeamento perceptual de objetos relativos a esses atributos. Os pesquisadores são constantemente defrontados com a necessidade de “quantificar os dados qualitativos” encontrados em variáveis nominais. A análise de correspondência difere das outras técnicas de interdependências em sua habilidade para acomodar tanto dados não paramétricos como relações não lineares.

Capítulo IV Apresentação dos resultados

As colunas dos quadros das classes de 1 a 9 estão assim ordenadas: classe, empresa, código das variáveis (EXO, CTA, ROB, FXA, FXB, DESE e CONS), definição do bloco (significado do bloco), métrica utilizada na escala tipo Likert de seis pontos (significado da escala), descrição da competência (competências) e valor assinalado (valor da escala).

A variável excelência organizacional (EXO) representa a importância que as competências têm para a excelência organizacional. O caráter tácito (CTA) avalia se as competências possuem resistência à imitação, enquanto a robustez (RBO) indica se as competências são vulneráveis a fatores externos, isto é, se elas mantêm seu valor em ambientes em modificação.

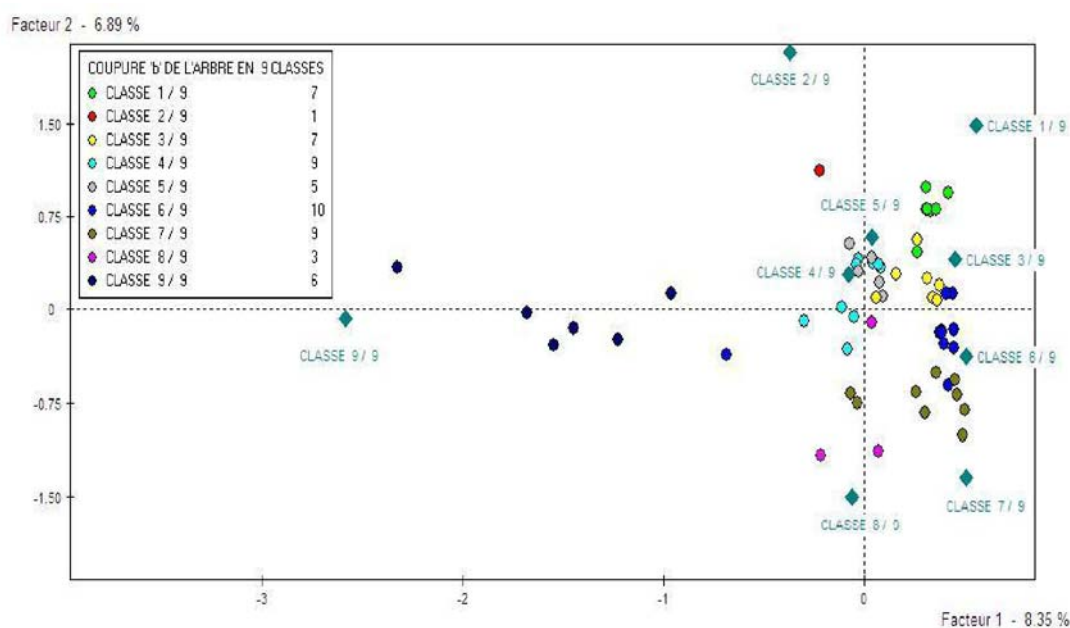
Dividimos a variável fixação em dois blocos: fixação A (FXA), que objetiva avaliar o quanto as competências estão vinculadas ao funcionário, enquanto a fixação B (FXB) nos mostra se o vínculo das competências está ligado à cultura e aos valores da organização. O consenso (CONS) verifica se os gerentes de nível intermediário compartilham a mesma opinião em relação às competências e ao valor delas. Por fim, o desempenho (DESE) é a categorização do ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido) em classes.

Os Quadros de 01 a 09 retratam as variáveis e as modalidades definidoras das classes de 1/9 a 9/9, que são representadas, respectivamente, por sete respondentes (12,28%), quatro respondentes (7,08%), três respondentes (12,28%), nove respondentes (15,74%), cinco respondentes (8,77%), dez respondentes (17,54%), nove respondentes (15,74%), três respondentes (5,26%) e três respondentes (5,26%).

Por meio do programa estatístico SPAD 3.6 obteve-se a saída demonstrada na Figura 01, sugerindo-se, pelo programa, a divisão da amostra em nove classes diferentes. Essa classificação é realizada com base em determinados valores das escalas intervalares que algumas das variáveis da pesquisa assumem e que conferem certa semelhança entre as empresas próximas, discriminando-as e

juntando-as num *cluster* ou classe. Obteve-se, assim, o resultado apresentado nos Quadros de 01 a 09 – Apêndice C.

Figura 02 – Saída gráfica do módulo de análise de correspondência multivariada do SPAD 3.6



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

Nos Quadros 01 e 04, específicos da empresa B, que possui o segundo melhor resultado do ROE (14,5%), apuramos que no bloco fixação A (FXA), a empresa foi avaliada nas posições máximas (5 e 6) em relação às seguintes competências: 1) Capacidade de treinar e desenvolver seus funcionários; 2) Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave; 3) Capacidade de fidelizar os revendedores às metas organizacionais; 4) Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo e 5) Capacidade de identificar novos negócios. Isso significa, na opinião dos respondentes, que a organização tem nessas competências vínculo máximo nos conhecimentos e nas habilidades dos funcionários, podendo tais competências desaparecer caso os colaboradores saiam da empresa.

Na empresa B, a competência capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais recebeu pontuação máxima tanto no vínculo relacionado ao funcionário quanto no vínculo relacionado à cultura e aos valores

organizacionais. Quanto a robustez (ROB), nove respondentes (15,74%) consideraram: 1) Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo; 2) Capacidade na formação de preços e condições comerciais; 3) Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave; 4) Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa; 5) Capacidade de inovação; 6) Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores); 7) Capacidade de identificar novos negócios e 8) Capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional como as competências que mantêm seu valor mesmo em um ambiente em modificação.

Os respondentes da empresa B apontaram que a maioria das competências da empresa é de difícil imitação pela concorrência, conferindo-lhes um caráter tácito, isto é, de resistência à codificação e à divulgação. As competências citadas como importantes para a excelência organizacional são: 1) Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias); 2) Capacidade de treinar e desenvolver seus funcionários; 3) Capacidade de adaptação e gerenciamento de contingências; 4) Capacidade para identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios; 5) Capacidade na formação de preços e condições comerciais e 6) Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais.

O Quadro 03, específico da empresa A, que, de todas as pesquisadas, tem o melhor indicador de desempenho do ROE (17,8%) – Retorno sobre o Patrimônio Líquido – os respondentes apontaram para o caráter tácito (CTA) ou de difícil imitação pela concorrência das competências: 1) Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial); 2) Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa e 3) Flexibilidade nos processos. Entretanto, elas não se mostram robustas, ou seja, é grande a vulnerabilidade delas perante fatores externos. Ainda relacionando as competências relacionadas à robustez (ROB), destacam-se: 1) Capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional; 2) Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave; 3) Capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável; 4) Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo; 5) Capacidade de disseminar

a estratégia/metast/objetivos por todas as equipes e 6) Capacidade de identificar novos negócios como competências com vulnerabilidade aos fatores externos.

No bloco fixação B (FXB), da empresa A, o destaque foi para a competência cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo, sendo esta competência, na opinião dos respondentes, a que tem seu vínculo ligado à cultura e aos valores da organização. No bloco fixação A (FXA), a competência capacidade de identificar novos negócios foi apontada como vínculo máximo ao funcionário. A resposta à indagação se os gerentes de nível intermediário compartilham a mesma opinião em relação às competências e ao valor delas, o consenso (CONS) dos respondentes aponta para uma posição mediana entre os extremos discordância e concordância.

O Quadro 09 refere-se à empresa C, que possui o terceiro resultado do ROE (11,2%). Os respondentes situaram todas as competências no vínculo mínimo aos funcionários (FXA), todavia, parte delas, a saber: 1) Capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional; 2) Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias); 3) Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais; 4) Capacidade de disseminar a estratégia/metast/objetivos por todas as equipes; 5) Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave; 6) Capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável; 7) Capacidade de treinar e desenvolver seus funcionários; 8) Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial); 9) Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo e 10) Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores), estão com vínculo mínimo à cultura e valores da organização (FXB). Portanto, não estão vinculadas ao funcionário e nem tampouco à cultura e aos valores da empresa.

Quanto à robustez (RBO) da empresa C, os resultados mostram que é uma empresa robusta apresentando vulnerabilidade mínima aos fatores externos. A única competência apontada como de fácil imitação pela concorrência foi a capacidade de fidelizar os revendedores às metas organizacionais. A capacidade de identificar novos negócios foi indicada como uma competência importante para a excelência organizacional (EXO).

No Quadro 05, específico da empresa D, com o quarto resultado de desempenho do ROE (10,8%), encontramos no bloco FXA o resultado de que as seguintes competências estão vinculadas aos funcionários: 1) Capacidade de inovação; 2) Capacidade de relacionamento com os revendedores (canal de distribuição) e 3) Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave. No bloco FXB, as competências 1) Capacidade de inovação e 2) Capacidade de adaptação e gerenciamento às contingências estão com vínculo mínimo à cultura e aos valores da organização. Em sentido oposto, estão as competências 1) Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial); 2) Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias) e 3) Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa.

No bloco ROB da empresa D, a competência capacidade para identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios foi indicada como fator de vulnerabilidade máxima aos fatores externos. No caráter tácito (CTA), as competências 1) Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave e 2) Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo foram indicadas como de difícil imitação. Em contrapartida, as competências 1) Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial); 2) Capacidade de treinar e desenvolver seus funcionários; 3) Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais e 4) Capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional são de fácil imitação.

O Quadro 06, específico da empresa E, com o pior desempenho do ROE (3,8%) sendo inferior à metade do quarto resultado, os respondentes apontaram que a competência capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável está vinculada aos funcionários (FXA), enquanto 1) Capacidade para identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios; 2) Capacidade de inovação e 3) Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais têm seu vínculo ligado à cultura e aos valores da organização (FXB). Em relação ao caráter tácito (CTA), o único destaque é a competência capacidade de treinar e desenvolver seus funcionários como algo de relativa dificuldade para imitação da concorrência.

No bloco robustez (RBO) da empresa E, as competências indicadas estão entre vulnerabilidade mínima e máxima em relação aos fatores externos, exceto a capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional, que se mostra com maior vulnerabilidade. As competências 1) Capacidade de disseminar a estratégia/metast/objetivos por todas as equipes; 2) Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave; 3) Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores) e 4) Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais foram apontadas como importantes para a excelência organizacional.

Os resultados demonstrados nos Quadros 02, 07 e 08 das variáveis e modalidades definidoras das classes 2/9, 7/9 e 8/9, responsáveis por 28,08% da pesquisa (16 respondentes), obtidos a partir do processamento de dados realizado pelo programa de análise de correspondência multivariada, mostram que no bloco FXA (fixação A e B – Perdem-se as competências com a saída de funcionários?) há certo equilíbrio entre pontuar como vínculo mínimo ou máximo das competências nos funcionários (FXA) e vínculo mínimo ou máximo à cultura e aos valores da organização (FXB). Quando a tendência de resposta refere-se ao vínculo máximo ao funcionário, a competência citada é: capacidade na formação de preços e condições comerciais. Quando a tendência de resposta refere-se ao vínculo máximo à cultura e aos valores da organização, a competência citada é a capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa.

No bloco RBO (robustez – As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?), os dados mostram que a competência cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo foi considerada como fator de vulnerabilidade mínima aos fatores externos. No bloco caráter tácito (CTA), as competências 1) Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores); 2) Capacidade de inovação; 3) Capacidade de disseminar a estratégia/metast/objetivos por todas as equipes; 4) capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável; 5) capacidade de fidelizar os revendedores às metas organizacionais; 6) Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias); 7) Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave e 8) Cultura de ética,

proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo foram identificadas como apresentando certa facilidade de imitação pela concorrência.

As competências que foram consideradas de mediana importância para a excelência organizacional (EXO) são as seguintes: 1) Capacidade de inovação; 2) Flexibilidade nos processos internos; 3) Capacidade de relacionamento com os revendedores (canal de distribuição); 4) Capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável; 5) Capacidade de fidelizar os revendedores às metas organizacionais; 6) Capacidade de disseminar a estratégia/metas/objetivos por todas as equipes e 7) Capacidade de adaptação e gerenciamento às contingências.

As competências 1) Capacidade de identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios; 2) Capacidade de identificar novos negócios; 3) Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores) e 4) Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais obtiveram pontuações referentes à sua importância para a excelência organizacional.

Capítulo V Considerações finais

É constante a discussão sobre a importância de as empresas consolidarem suas vantagens competitivas para obter sucesso. Alguns autores defendem que a administração das competências é fundamental para alcançar a vantagem competitiva. Nesse sentido, se considerarmos que realmente as empresas pretendem levar a sério a gestão das competências, então os gerentes devem participar mais da discussão do tema, permitindo assim que eles monitorem as competências da organização e as soluções de consenso decorrente delas. Além disso, as empresas devem instituir processos que busquem conhecer a opinião dos gerentes quanto às competências organizacionais (KING *et al.*, 2001).

Os resultados alcançados por este estudo, apesar das limitações do método adotado e da necessidade de aperfeiçoamento do instrumento de coleta de dados, sugerem que o modelo da King *et al.* possui certa consistência, permitindo-nos inferir que a visão coerente das competências relevantes para a empresa, compartilhada entre os vários níveis hierárquicos, favorece o desempenho organizacional, pois, segundo King *et al.* (2001), conhecer as competências organizacionais em seu caráter tácito, robustez e fixação contribuirá para o sucesso estratégico.

A pesquisa nos mostrou que a empresa de melhor indicador do ROE apresenta expressiva vulnerabilidade em suas competências, perante os fatores externos. Isso talvez possa ser explicado por se tratar de empresa estatal, sujeita a fortes influências das políticas governamentais. Esta característica única entre as empresas pesquisadas parece ter contribuído para fortalecer algumas competências no caráter tácito, ou seja, a habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial) e na integração entre os diversos departamentos da empresa.

Há dois aspectos a serem ainda enfatizados na empresa A: 1) o relevante destaque dado à competência cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo, com o seu valor ligado à cultura e aos valores da organização e 2) apesar de a variável consenso apontar para um nível mediano de concordância entre os gerentes (3, na escala tipo Likert de 1 a 6), avaliou-se esse

resultado como bom, isto é, os gerentes de nível intermediário compartilham a mesma opinião em relação às competências e ao valor delas, se levarmos em consideração que se trata de uma empresa de grande porte, com contingente funcional três vezes maior que qualquer outra no mercado e de dimensões continentais (presente em todos os estados da federação e em 95% dos municípios do Brasil). Ressalta-se que essas condições podem dificultar a precisão nas comunicações e a homogeneização de interesses e de objetivos.

A empresa B tem suas competências de vínculo máximo nos seus funcionários, o que lhe confere a necessidade de manutenção do corpo funcional, caso contrário, poderá perder as competências com a saída dos profissionais. Outra questão, segundo King *et al.*, é que as competências situadas nos funcionários são mais fáceis de serem copiadas do que aquelas localizadas na cultura organizacional.

Entretanto, o fato de a empresa B apresentar esse resultado na avaliação do bloco fixação A, não significa que não tenha possibilidade de conseguir resultados diferenciados de desempenho organizacional. O destaque de elevado impacto favorável está na variável robustez, demonstrando sua capacidade de resistir a influências externas, ressaltando-se que suas competências mantêm o valor mesmo em ambientes em modificação, como mudanças tecnológicas, econômicas e políticas, conferindo-lhes maior durabilidade e garantindo que contribuam para tornar sustentável a vantagem competitiva de uma empresa (KING *et al.*, 2002).

Além da robustez, a empresa B tem suas competências posicionadas como de difícil imitação, conferindo-lhes o caráter tácito caracterizado pela resistência à codificação e à divulgação. O indicador de desempenho ROE dessa empresa está próximo da primeira colocada, reforçando a afirmação de King *et al.*: “Há correlação entre o desempenho da empresa e o consenso acerca das competências desenvolvidas pelos gerentes de nível intermediário”.

A empresa C está protegida em relação a perder suas competências para o mercado com a saída de funcionários, uma vez que elas têm vínculo mínimo nos empregados. Outro aspecto é sua robustez, mostrando-se com mínima vulnerabilidade perante fatores externos, significando que as competências mantêm seu valor mesmo em um ambiente em transformação.

A empresa D apresenta mais raramente competências que lhe conferem os aspectos de robustez, de caráter tácito e de fixação, na opinião dos respondentes.

A empresa E, com menor desempenho no indicador ROE, não apresentou competências robustas e o caráter tácito apenas na capacidade de treinar e desenvolver seus funcionários. Quanto à fixação, houve um destaque no bloco FXA, porém a competência tem seu vínculo voltado ao funcionário. Nesse sentido, o indicador ROE, o mais baixo em relação aos demais, parece estar alinhado com os resultados apresentados nesta pesquisa.

Observamos que as empresas aqui pesquisadas, principalmente A, B e C, apontaram competências de caráter tácito, robustas e fixadas minimamente nos funcionários com predominância de vínculo na cultura e nos valores das organizações, constatação que pode explicar parte dos resultados favoráveis que apresentaram no ROE. Em outras palavras, essas organizações possuem competências de difícil imitação, que estão ligadas à sua cultura e aos valores organizacionais e resistentes às modificações e influências externas, conferindo-lhes vantagem competitiva. Ressalta-se que, como salientam King *et al.*, “é interessante notar, contudo, que não parece haver receitas para o sucesso em nenhum setor, devido ao fato de que as competências essenciais diferem entre empresas de um mesmo ramo. É um resultado lógico, uma vez que o processo é direcionado a identificar uma gama de competências que criam vantagem competitiva dentro de um setor, e a diversidade de habilidades organizacionais é necessária para que uma empresa se destaque em relação aos concorrentes”, os resultados alcançados sugerem que o modelo em foco tem certa consistência.

Identificar, conhecer e avaliar as competências relevantes para uma determinada organização, poderá ser um esforço recompensado pelo sucesso da empresa, sendo os gerentes de nível intermediário essenciais para o desenvolvimento da capacidade organizacional, conforme afirmam King *et al.* Além disto, continua os autores, é um processo de aprendizado que levará as organizações a descobrirem novas oportunidades de mercado, ficarem atentas aos recursos existentes e buscarem novos recursos.

Referências

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Management Science Review*, 1986.

_____. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategic. *Management Science Review*, 1986.

_____. Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, nº. 1, v. 17, 1991, p. 99-120.

_____. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, nº. 4, v. 9, 1995.

_____. How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, Spring 1999, p. 137-145.

BINDER, Marcelo Pereira. *Recursos e competências sob turbulência: estudo longitudinal de três empresas aéreas brasileiras*. 2006. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

CHANG Jr, João. Variáveis antecedentes ao comprometimento organizacional afetivo e sua relação com o desempenho: uma abordagem estratégica baseada no modelo *Resource Based View* – RBV. *I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. Natal: EnANPAD, 2007.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy on the 1990s. *Harvard Business Review*, July/Aug. 1995.

COLLIS, D.J. A Resource Based analysis global competition. *Strategic Management Journal*, 1991, p. 49-68.

CORRÊA, Oton Luiz Silva. *Petróleo: Noções sobre exploração, perfuração, produção e microbiologia*. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

GRANT, Robert M. The Resource Based Theory of competitive advantage: implications for strategy. *California Management Review*, v. 33, nº. 3, Spring 1991, ABI/INFORM Global, p.114-135.

HAIR, J. F. H. et al. *Análise multivariada de dados*. 5ª ed. São Paulo: Bookman, 2005.

KING, Adelaide Wilcox et al. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 2002, p. 36-49.

LEBART, Ludovic; MORINEAU, Alain; PIRON, Marie. *Statistique exploratoire multidimensionnelle*. Paris: Dunod, 1995.

LOBELLO, Marino. *Uma história de realizações: Empresas Petróleo Ipiranga 60 anos*. São Paulo: Prêmio, 1997.

MINTZBERG, H et al. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PENROSE, Edith. *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Unicamp, 2006.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. *Vantagem competitiva criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K e HAMEL, Gary. The core competence of the organization. *Harvard Business Review*, May/June 1990, p. 79-90.

_____. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 1991, p. 167-185.

SAMPSON, Anthony. *As sete irmãs: As grandes companhias de petróleo e o mundo que elas construíram*. São Paulo: Artenova, 1975.

WERNERFELT, B. A. A resource based view of the firm. *Strategic management Journal*, n. 5, 1984, p. 171-180.

Sites

Disponíveis em:

ANP. <http://www.anp.gov.br/conheca/notas_tecnicas.asp>

BR. <<http://www.br.com.br>>

Sindicom. <<http://www.sindicom.com.br>>

Shell. <<http://www.shell.com.br>>

Esso. <<http://www.esso.com.br>>

Texaco. <<http://www.texaco.com.br>>

Apêndices

Apêndice A: Questionário de identificação das competências organizacionais e mensuração das suas dimensões

Você não precisa se identificar, apenas coloque o nome do seu cargo e sua posição hierárquica ocupada na estrutura da empresa.

CARGO: _____

HIERARQUIA:

(☐) Alta gerência (☐) Média gerência (☐) Nível profissional não executivo

DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE COMPETÊNCIAS SEGUNDO KING *et al* (2001)

Competências são conhecimentos e habilidades que podem promover vantagem competitiva a uma organização.

DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE VANTAGEM COMPETITIVA SEGUNDO PORTER (1985)

Uma vantagem competitiva corresponde a um benefício significativo e, preferencialmente, de longo prazo de uma empresa sobre os seus concorrentes.

PARTE 1: Identificação das Competências Organizacionais.

INSTRUÇÕES

Atribua notas às competências organizacionais, abaixo listadas, por ordem crescente de importância, de modo que:

A nota 1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência, **que no seu entender, caracteriza a excelência da sua empresa.**

COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional:

1. Capacidade de identificar novos negócios.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

2. Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

3. Capacidade de inovação.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

4. Capacidade na formação de preços e condições comerciais.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

5. Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

6. Capacidade de relacionamento com os Revendedores (Canal de distribuição).

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

7. Capacidade de fidelizar os Revendedores às metas organizacionais.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

8. Capacidade para identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

9. Capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

10. Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

11. Capacidade de treinar e desenvolver os seus funcionários.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

13. Capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

14. Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias).

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

15. Capacidade de disseminar a estratégia/metast/objetivos por todas as equipes.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

17. Flexibilidade nos processos internos.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

18. Capacidade de adaptação e gerenciamento às contingências.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

19. Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial).

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

OUTRAS COMPETÊNCIAS:

20. _____

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

21. _____

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

22. _____

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

PARTE 2: Mensuração das dimensões das competências organizacionais.

CARÁTER TÁCITO

Questão norteadora: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?

Marque com um X na escala de 1 a 6 a sua nota em relação ao critério da questão norteadora, sendo: 1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.

1. Capacidade de identificar novos negócios.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

2. Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

3. Capacidade de inovação.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

4. Capacidade na formação de preços e condições comerciais.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

5. Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

6. Capacidade de relacionamento com os Revendedores (Canal de distribuição).

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

7. Capacidade de fidelizar os Revendedores às metas organizacionais.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

8. Capacidade para identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

9. Capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

10. Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

11. Capacidade de treinar e desenvolver os seus funcionários.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

13. Capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

14. Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias).

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

15. Capacidade de disseminar a estratégia/metast/objetivos por todas as equipes.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

17. Flexibilidade nos processos internos.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

18. Capacidade de adaptação e gerenciamento às contingências.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

19. Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial).

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

OUTRAS COMPETÊNCIAS:

20. _____

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

21. _____
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

22. _____
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

ROBUSTEZ

Questão norteadora: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?

Marque com um X na escala de 1 a 6 a sua nota em relação ao critério da questão norteadora, sendo: 1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.

1. Capacidade de identificar novos negócios.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

2. Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

3. Capacidade de inovação.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

4. Capacidade na formação de preços e condições comerciais.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

5. Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

6. Capacidade de relacionamento com os Revendedores (Canal de distribuição).

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

7. Capacidade de fidelizar os Revendedores às metas organizacionais.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

8. Capacidade para identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

9. Capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

10. Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

11. Capacidade de treinar e desenvolver os seus funcionários.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

13. Capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

14. Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias).

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

15. Capacidade de disseminar a estratégia/metast/objetivos por todas as equipes.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

17. Flexibilidade nos processos internos.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

18. Capacidade de adaptação e gerenciamento às contingências.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

19. Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial).

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

OUTRAS COMPETÊNCIAS:

20. _____

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

21. _____

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

22. _____

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

FIXAÇÃO

Atenção: A questão norteadora está dividida em duas partes: “A” e “B”

Questão norteadora: Perdem-se as competências com a saída de funcionários?

- a) Marque com um X na escala de 1 a 6 a sua nota em relação ao critério da questão norteadora, sendo: 1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário.

1. Capacidade de identificar novos negócios.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

2. Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

3. Capacidade de inovação.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

4. Capacidade na formação de preços e condições comerciais.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

5. Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

6. Capacidade de relacionamento com os Revendedores (Canal de distribuição).

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

7. Capacidade de fidelizar os Revendedores às metas organizacionais.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

8. Capacidade para identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios.

1_____2_____3_____4_____5_____6

9. Capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional.

1_____2_____3_____4_____5_____6

10. Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais.

1_____2_____3_____4_____5_____6

11. Capacidade de treinar e desenvolver os seus funcionários.

1_____2_____3_____4_____5_____6

12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.

1_____2_____3_____4_____5_____6

13. Capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável.

1_____2_____3_____4_____5_____6

14. Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias).

1_____2_____3_____4_____5_____6

15. Capacidade de disseminar a estratégia/metabolos por todas as equipes.

1_____2_____3_____4_____5_____6

16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.

1_____2_____3_____4_____5_____6

17. Flexibilidade nos processos internos.

1_____2_____3_____4_____5_____6

18. Capacidade de adaptação e gerenciamento às contingências.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

19. Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial).

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

OUTRAS COMPETÊNCIAS:

20. _____

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

21. _____

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

22. _____

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

b) Marque com um X na escala de 1 a 6 a sua nota em relação ao critério da questão norteadora, sendo: 1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.

1. Capacidade de identificar novos negócios.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

2. Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

3. Capacidade de inovação.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

4. Capacidade na formação de preços e condições comerciais.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

5. Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores)

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

6. Capacidade de relacionamento com os Revendedores (Canal de distribuição).

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

7. Capacidade de fidelizar os Revendedores às metas organizacionais.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

8. Capacidade para identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

9. Capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

10. Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

11. Capacidade de treinar e desenvolver os seus funcionários.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

13. Capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

14. Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias).

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

15. Capacidade de disseminar a estratégia/metabolivos por todas as equipes.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

17. Flexibilidade nos processos internos.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

18. Capacidade de adaptação e gerenciamento às contingências.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

19. Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial).

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

OUTRAS COMPETÊNCIAS:

20. _____

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

21. _____

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

22. _____

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

CONSENSO

Questão norteadora: Os gerentes de nível intermediário compartilham a mesma opinião em relação às competências e ao valor delas?

Você acredita que os gerentes de nível intermediário têm, entre si, as mesmas opiniões a respeito das competências organizacionais? Em que grau se dá essa concordância?

Marque com um X na escala de 1 a 6 a sua nota em relação ao critério da questão norteadora, sendo: 1 – para discordância máxima e 6 – para concordância máxima.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do modelo proposto por King *et al*

MUITO OBRIGADO!

Apêndice B: Principais portarias ministeriais da desregulamentação de preços e a Lei nº. 9487/97 de 06 de agosto de 1997

Este apêndice foi elaborado objetivando identificar, resumidamente, os mais importantes marcos oficiais da desregulamentação do mercado distribuidor dos derivados de petróleo, pois foi nesse contexto que o Estado mudou seu papel de operador e proprietário de ativos no setor produtivo para dar lugar ao Estado regulador, responsável por assegurar a liberdade dos agentes privados em busca de eficiência, progresso e qualidade de serviço, além de proteger os consumidores contra abusos de poder de mercado (ANP, 2001).

Portaria Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento n.º 152/91, de 16 de agosto de 1991 - liberação dos preços praticados nas refinarias, distribuidoras e revendedores de óleos lubrificantes, parafinas, resíduos oleosos, resíduos aromáticos, resíduos asfálticos, óleos extensores, óleos dieseis especiais, solventes alifáticos e aromáticos etc.

Portaria Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento n.º 1082/91, de 14 de novembro de 1991 – liberação do preço do querosene iluminante praticado pelas distribuidoras e revendedores.

Portaria MF/MME n.º 51/93, de 13 de março de 1993 – estabelecimento de fórmula paramétrica para a determinação do preço de faturamento do querosene de aviação na refinaria em função das cotações desse produto no mercado internacional do Golfo do México – US Gulf ; Portaria MF n.º 59/96, de 29 de março de 1996 – liberação dos preços de venda das distribuidoras e dos revendedores para a gasolina e o álcool hidratado em praticamente todo território nacional, a exceção de alguns municípios da região norte supridos pelo modal fluvial.

Portaria MF/MME n.º 195/96, de 1 de agosto de 1996 – liberação dos fretes e das margens de distribuição e revenda do GLP, mantendo-se fixado o preço máximo ao consumidor.

Portaria MF n.º 294/96, de 13 de dezembro de 1996 – liberação dos preços de venda do álcool anidro nas unidades produtoras, prevista para 1º de maio de 1997.

Portaria MF/MME n.º 292/96, de 16 de dezembro de 1996 – redução do subsídio ao álcool hidratado em todo território nacional e liberação dos preços deste e da gasolina nos estados do Tocantins, Mato Grosso, Porto Velho, Manaus e Belém.

Portaria MF/MME n.º 295/96, de 16 de dezembro de 1996 – ampliação da desqualização do preço máximo de venda ao consumidor final de diesel.

Portaria MF/MME n.º 28/97, de 24 de fevereiro de 1997 – liberação dos preços de asfalto nas unidades de comércio atacadista varejista.

Portaria DNC n.º 13/97, de 4 de abril de 1997 – estabelecimento de fórmula paramétrica para o cálculo do preço de asfalto nas refinarias.

A Lei n.º 9.478/97, em 6 de agosto de 1997, criou o Conselho Nacional de Política Energética – CNPE, responsável por estabelecer as diretrizes da política energética nacional, e a Agência Nacional do Petróleo – ANP, órgão regulador da indústria do petróleo. Dentre suas atribuições, a ANP incorporou as funções exercidas pelo DNC.

Portaria MF/MME n.º 3/98, de 27 de julho de 1998, que revogou a sistemática até então existente de formação de preços dos derivados, e estabeleceu uma nova estrutura de preço do petróleo e dos derivados no país. Na nova sistemática, Foi definido um preço de realização inicial, para cada derivado, refletindo o custo operacional da empresa acrescido de uma margem de lucro. A partir de 1º de agosto

de 1998, o preço de realização de cada derivado passou a variar mensalmente, em função dos seus preços no mercado internacional. Esse preço é atualizado todo dia primeiro do mês, de acordo com a variação cambial e com as cotações dos produtos no mercado internacional.

Fonte: Agência Nacional do Petróleo (ANP)

Apêndice C: Quadros

Quadro 01 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 1/9

Classe	Empresa	Código	Significado bloco	Significado escala	Competências	Valor da escala
1		FXB 10	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	10. Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais.	6
1		FXA 10	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	10. Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais.	6
1		CTA 2	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	2. Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa.	6
1		ROB 15	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos	15. Capacidade de disseminar a estratégia/metabolos objetivos por todas as equipes.	6
1		FXA 11	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	11. Capacidade de treinar e desenvolver os seus funcionários.	6
1		ROB 18	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos	18. Capacidade de adaptação e gerenciamento às contingências.	5
1		EXO 14	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	14. Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias).	4
1		FXA 12	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.	6
1		CTA 4	Questão norteadora	1 - facilidade de imitação e 6 -	4. Capacidade na formação de preços e	4

			Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	dificuldade de imitação.	condições comerciais.	
1	B	EMPR				B
1		CTA 5	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	5. Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores)	6
1		EXO 18	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	18. Capacidade de adaptação e gerenciamento às contingências.	6
1		EXO 8	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	8. Capacidade para identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios.	6
1		FXA 7	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	7. Capacidade de fidelizar os Revendedores às metas organizacionais.	5
1		FXB 17	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	17. Flexibilidade nos processos internos.	3
1		ROB 10	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos	10. Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais.	5
1		EXO 11	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	11. Capacidade de treinar e desenvolver os seus funcionários.	6
1		EXO 4	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	4. Capacidade na formação de preços e condições comerciais.	5
1		CTA 9	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	9. Capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional.	5
1		CTA 11	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	11. Capacidade de treinar e desenvolver os seus funcionários.	5

1		ROB 5	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos	5. Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores)	4
1		CTA 16	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.	5
1		CTA 19	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	19. Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial).	5
1		ROB 6	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos	6. Capacidade de relacionamento com os Revendedores (Canal de distribuição).	6
1		CTA 6	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	6. Capacidade de relacionamento com os Revendedores (Canal de distribuição).	6
1		ROB 1	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos	1. Capacidade de identificar novos negócios.	2
1		ROB 16	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos	16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.	6
1		CTA 17	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	17. Flexibilidade nos processos internos.	2
1		FXA 16	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.	6
1		FXA 1	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo	1. Capacidade de identificar novos negócios.	3

			competências com a saída de funcionários?	ao funcionário		
1		ROB 19	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos	19. Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial).	4
1		EXO 10	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	10. Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais.	4
1		ROB 7	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos	7. Capacidade de fidelizar os Revendedores às metas organizacionais.	5

Fonte: Elaboração do autor a partir de relatório do SPAD 3.6.

Quadro 02 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 2/9

Classe	Empresa	Código	Significado bloco	Significado escala	Competências	Valor da escala
2		EXO 8	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	8. Capacidade para identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios.	4
2		CTA 12	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.	3
2		CTA 16	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.	3
2		EXO 1	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	1. Capacidade de identificar novos negócios.	4
2		EXO 3	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	3. Capacidade de inovação.	3
2		EXO 7	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	7. Capacidade de fidelizar os Revendedores às metas organizacionais.	3
2		EXO 15	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	15. Capacidade de disseminar a estratégia/metabolos por todas as equipes.	3
2		FXB 2	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	2. Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa.	4
2		FXB 1	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	1. Capacidade de identificar novos negócios.	3

Fonte: Elaboração do autor a partir de relatório do SPAD 3.6.

Quadro 03 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 3/9

Classe	Empresa	Código	Significado bloco	Significado escala	Competências	Valor da escala
3		ROB 17	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	17. Flexibilidade nos processos internos.	5
3		CTA 17	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	17. Flexibilidade nos processos internos.	6
3		ROB 9	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	9. Capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional.	5
3		CONS	Os gerentes de nível intermediário compartilham a mesma opinião em relação às competências e ao valor delas?	1 – para discordância máxima e 6 – para concordância máxima.		3
3		FXA 17	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	17. Flexibilidade nos processos internos.	5
3		ROB 19	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	19. Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial).	5
3	A	EMPR				A
3		CTA 2	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	2. Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa.	5
3		FXA 8	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	8. Capacidade para identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios.	3
3		ROB 12	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e	12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.	5

			em um ambiente em modificação?	6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.		
3		CTA 19	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	19. Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial).	5
3		FXB 16	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.	5
3		ROB 13	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	13. Capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável.	6
3		ROB 16	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.	6
3		ROB 15	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	15. Capacidade de disseminar a estratégia/metabolos por todas as equipes.	5
3		ROB 1	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	1. Capacidade de identificar novos negócios.	5
3		ROB 2	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	2. Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa.	5
3		FXA 1	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	1. Capacidade de identificar novos negócios.	5

Fonte: Elaboração do autor a partir de relatório do SPAD 3.6.

Quadro 04 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 4/9

Classe	Empresa	Código	Significado bloco	Significado escala	Competências	Valor da escala
4	B	EMPR				B
4		CTA 5	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	5. Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores)	5
4		ROB 16	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.	3
4		ROB 4	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	4. Capacidade na formação de preços e condições comerciais.	1
4		ROB 12	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.	2
4		ROB 2	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	2. Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa.	2
4		ROB 3	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	3. Capacidade de inovação.	2
4		ROB 5	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	5. Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores)	1
4		ROB 1	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e	1. Capacidade de identificar novos negócios.	1

			em um ambiente em modificação?	6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.		
4		ROB 9	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	9. Capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional.	2

Fonte: Elaboração do autor a partir de relatório do SPAD 3.6.

Quadro 05 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 5/9

Classe	Empresa	Código	Significado bloco	Significado escala	Competências	Valor da escala
5		FXA 3	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	3. Capacidade de inovação.	6
5	D	EMPR				D
5		ROB 8	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	8. Capacidade para identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios.	5
5		FXB 3	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	3. Capacidade de inovação.	1
5		CTA 12	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.	4
5		FXB 18	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	18. Capacidade de adaptação e gerenciamento às contingências.	1
5		CTA 19	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	19. Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial).	2
5		CTA 11	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	11. Capacidade de treinar e desenvolver os seus funcionários.	1
5		CTA 10	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	10. Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais.	2
5		FXB 19	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	19. Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial).	4
5		CTA 16	Questão norteadora	1 - facilidade de imitação e 6 -	16. Cultura de ética, proximidade com os	6

			Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	difficuldade de imitação.	clientes, comprometimento e profissionalismo.	
5		FXA 6	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	6. Capacidade de relacionamento com os Revendedores (Canal de distribuição).	5
5		FXB 16	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.	2
5		DESE				2
5		FXB 14	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	14. Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias).	4
5		CTA 9	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	9. Capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional.	1
5		FXB 2	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	2. Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa.	6
5		CTA 8	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	8. Capacidade para identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios.	3
5		FXA 12	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.	4

Fonte: Elaboração do autor a partir de relatório do SPAD 3.6.

Quadro 06 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 6/9

Classe	Empresa	Código	Significado bloco	Significado escala	Competências	Valor da escala
6		EXO 12	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.	4
6	E	EMPR				E
6		DESE				1
6		ROB 13	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	13. Capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável.	3
6		ROB 14	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	14. Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias).	3
6		EXO 15	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	15. Capacidade de disseminar a estratégia/metabolos por todas as equipes.	4
6		FXB 3	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	3. Capacidade de inovação.	6
6		FXB 10	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	10. Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais.	5
6		CTA 11	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	11. Capacidade de treinar e desenvolver os seus funcionários.	4
6		ROB 9	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	9. Capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional.	4
6		ROB 15	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e	15. Capacidade de disseminar a estratégia/metabolos por todas as equipes.	3

			em um ambiente em modificação?	6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.		
6		EXO 5	COMPETÊNCIAS - importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	5. Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores)	5
6		FXB 8	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	8. Capacidade para identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios.	6
6		EXO 10	COMPETÊNCIAS - importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	10. Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais.	5
6		FXA 13	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	13. Capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável.	4

Fonte: Elaboração do autor a partir de relatório do SPAD 3.6.

Quadro 07 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 7/9

Classe	Empresa	Código	Significado bloco	Significado escala	Competências	Valor da escala
7		EXO 8	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	8. Capacidade para identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios.	4
7		CTA 12	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.	3
7		CTA 16	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.	3
7		EXO 1	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	1. Capacidade de identificar novos negócios.	4
7		EXO 3	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	3. Capacidade de inovação.	3
7		EXO 7	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	7. Capacidade de fidelizar os Revendedores às metas organizacionais.	3
7		EXO 15	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	15. Capacidade de disseminar a estratégia/metabolivos por todas as equipes.	3
7		FXB 2	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	2. Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa.	4
7		FXB 1	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	1. Capacidade de identificar novos negócios.	3
7		EXO 13	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	13. Capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável.	3
7		EXO 16	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior	16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e	3

				importância para a competência	profissionalismo.	
7		EXO 5	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	5. Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores)	4
7		EXO 18	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	18. Capacidade de adaptação e gerenciamento às contingências.	3
7		EXO 5	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	5. Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores)	3
7		EXO 6	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	6. Capacidade de relacionamento com os Revendedores (Canal de distribuição).	3
7		EXO 10	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	10. Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais.	4
7		FXA 14	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	14. Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias).	3
7		FXB 19	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	19. Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial).	3
7		CTA 11	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	11. Capacidade de treinar e desenvolver os seus funcionários.	3
7		FXA 4	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	4. Capacidade na formação de preços e condições comerciais.	4
7		EXO 17	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	17. Flexibilidade nos processos internos.	3
7		FXA 16	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.	3
7		FXA 1	Questão norteadora	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6	1. Capacidade de identificar novos	2

			Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	- vínculo máximo ao funcionário	negócios.	
7		EXO 16	COMPETÊNCIAS - importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior importância para a competência	16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.	4
7		CTA 13	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	13. Capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável.	3
7		FXB 18	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	18. Capacidade de adaptação e gerenciamento às contingências.	3

Fonte: Elaboração do autor a partir de relatório do SPAD 3.6.

Quadro 08 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 8/9

Classe	Empresa	Código	Significado bloco	Significado escala	Competências	Valor da escala
8		CTA 5	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	5. Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores)	2
8		CTA 3	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	3. Capacidade de inovação.	2
8		FXA 14	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	14. Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias).	2
8		CTA 15	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	15. Capacidade de disseminar a estratégia/metabolos por todas as equipes.	2
8		CTA 13	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	13. Capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável.	2
8		CTA 7	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	7. Capacidade de fidelizar os Revendedores às metas organizacionais.	2
8		CTA 14	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	14. Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias).	2
8		CTA 12	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.	2
8		FXA 11	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	11. Capacidade de treinar e desenvolver os seus funcionários.	3
8		ROB 16	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e	16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.	2

			em um ambiente em modificação?	6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.		
--	--	--	--------------------------------	--	--	--

Fonte: Elaboração do autor a partir de relatório do SPAD 3.6.

Quadro 09 – Variáveis e modalidades definidoras da classe 9/9

Classe	Empresa	Código	Significado bloco	Significado escala	Competências	Valor da escala
9		FXA 12	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.	1
9		FXA 15	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	15. Capacidade de disseminar a estratégia/metabolos por todas as equipes.	1
9		FXA 16	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.	1
9		FXB 9	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	9. Capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional.	1
9		FXA 9	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	9. Capacidade de atrair e reter profissionais em seu quadro funcional.	1
9		ROB 16	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.	1
9		FXA 17	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	17. Flexibilidade nos processos internos.	1
9		FXA 11	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	11. Capacidade de treinar e desenvolver os seus funcionários.	1
9		ROB 12	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.	1
9		FXB 14	Questão	1 - vínculo mínimo	14. Capacidade para	1

			norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias).	
9		FXA 13	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	13. Capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável.	1
9		FXA 19	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	19. Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial).	2
9		FXA 14	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	14. Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias).	1
9		FXA 8	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	8. Capacidade para identificar as condições necessárias para fechamento dos negócios.	1
9		FXA 10	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	19. Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial).	1
9		FXB 10	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	10. Capacidade de adaptação e adequação do produto aos mercados regionais.	1
9		FXB 15	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	15. Capacidade de disseminar a estratégia/metabolos por todas as equipes.	1
9		ROB 19	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	19. Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial).	1
9		FXB 12	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	12. Capacidade de alocação dos recursos humanos em posições-chave.	1
9		ROB 11	Questão norteadora Robustez: As competências	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos	11. Capacidade de treinar e desenvolver os seus funcionários.	1

			mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.		
9		FXA 5	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	5. Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores)	2
9	C	EMPR				C
9		FXB 13	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	13. Capacidade para criar condições facilitadoras de um clima organizacional favorável.	1
9		FXA 4	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	4. Capacidade na formação de preços e condições comerciais.	2
9		FXB 11	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	11. Capacidade de treinar e desenvolver os seus funcionários.	1
9		FXB 19	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo aos equipamentos, softwares, sistemas gerenciais, cultura organizacional e 6 - vínculo máximo aos equipamentos, softwares, sistemas gerenciais, cultura organizacional	19. Habilidade política no relacionamento entre interesses divergentes (matriz x filial; financeiro x comercial).	1
9		ROB 18	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	18. Capacidade de adaptação e gerenciamento às contingências.	1
9		FXA 18	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	18. Capacidade de adaptação e gerenciamento às contingências.	1
9		FXB 16	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	16. Cultura de ética, proximidade com os clientes, comprometimento e profissionalismo.	1
9		EXO 1	COMPETÊNCIAS – importância para a excelência organizacional	1 representa a menor importância e a nota 6 a maior	1. Capacidade de identificar novos negócios.	6

				importância para a competência		
9		FXA 2	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	2. Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa.	1
9		FXA 7	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	7. Capacidade de fidelizar os Revendedores às metas organizacionais.	1
9		FXB 2	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	2. Capacidade de integração entre os diversos departamentos da empresa.	1
9		FXA 3	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	3. Capacidade de inovação.	2
9		ROB 14	Questão norteadora Robustez: As competências mantêm seu valor em um ambiente em modificação?	1 - a vulnerabilidade mínima da competência aos fatores externos e 6 - a vulnerabilidade máxima aos fatores externos.	14. Capacidade para estabelecer alianças e parcerias com outras empresas (negócios auxiliares/franquias).	2
9		CTA 7	Questão norteadora Caráter Tácito: As competências, abaixo listadas, resistem à imitação?	1 - facilidade de imitação e 6 - dificuldade de imitação.	7. Capacidade de fidelizar os Revendedores às metas organizacionais.	6
9		FXA 18	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	18. Capacidade de adaptação e gerenciamento às contingências.	2
9		FXA 1	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	1. Capacidade de identificar novos negócios.	1
9		FXB 5	Questão norteadora Fixação "B": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo à cultura e valores da organização e 6 - vínculo máximo à cultura e valores da organização.	5. Capacidade de encantar o cliente final (cliente dos postos revendedores)	2
9		FXA 6	Questão norteadora Fixação "A": Perdem-se as competências com a saída de funcionários?	1 - vínculo mínimo ao funcionário e 6 - vínculo máximo ao funcionário	6. Capacidade de relacionamento com os Revendedores (Canal de distribuição).	1

Fonte: Elaboração do autor a partir de relatório do SPAD 3.6.