



B198

Demandas globais e o perfil das competências locais: um estudo de caso em uma empresa exportadora da cadeia agroavícola brasileira

Jaciane Cristina Costa –EA/UFRGS

Wagner Junior Ladeira –FATEC

Resumo: Nos últimos anos as mudanças ocorridas e o aumento da competitividade são realidades no universo empresarial. O papel dos gestores e dos funcionários é de extrema importância nos processos de mudança orientados pelo mercado externo. Neste cenário, entende-se que o conceito de competências deve ser valorizado. Observando estes fatores, o presente artigo teve como objetivo analisar o mapa de competências traçado para os cargos de gestão frente as exigência do mercado externo. Dentro deste objetivo, procura-se entender como o mercado global influencia a locação de mão-de-obra a nível local. Para isto, foi realizada uma pesquisa em uma multinacional francesa, localizada no estado do Rio Grande do Sul que tem papel importante na cadeia agroavícola brasileira, onde se buscou detectar as competências necessárias para ocupar cargos de gestão frente as exigência do mercado internacional. Utilizou-se como metodologia a análise qualitativa, através de estudo exploratório. Foi constatado que o conceito de competências deve ser utilizado como um conceito dinâmico baseado em desempenho. Por fim, realizou-se considerações sobre o relacionamento das demandas globais e o perfil das competências locais.

Palavras-chave: análise de competências; demandas globais.

Área temática: Estratégias internacionais das empresas francesas nos países emergentes

Demandes mondiales et profil des compétences locales : étude de cas d'une entreprise exportatrice de la chaîne avicole brésilienne

Résumé : Depuis quelques années, les changements survenus et l'augmentation de la compétitivité constituent des réalités dans l'univers entrepreneurial. Le rôle des dirigeants et des employés est très important dans les processus de changements provenant du marché extérieur. On comprend alors pourquoi le concept de compétences doit être valorisé. Partant de là, l'objectif de cet article est d'analyser le plan de compétences tracé pour les postes de direction face aux exigences du marché extérieur, et donc de comprendre de quelle façon le marché mondial influence l'embauche locale de la main-d'œuvre. Pour ce faire, une recherche a été réalisée dans une multinationale française implantée dans l'État du Rio Grande do Sul et qui tient une place importante dans la chaîne avicole brésilienne. Le but était de détecter les compétences nécessaires pour occuper des postes de direction face aux exigences du marché international. Basée sur une analyse qualitative, cette étude exploratoire a montré que le concept de compétences devait être utilisé comme un concept dynamique et basé sur la performance. Enfin, l'étude émet des considérations sur le rapport entre les demandes mondiales et le profil des compétences locales.

Champ thématique : Stratégies internationales des entreprises françaises dans les pays émergents.

Mots-clés : analyse des compétences, demandes globales.

1. Introdução

O aumento contínuo das oportunidades de negócios e o crescimento da competição global fazem surgir demandas por novas ferramentas de conhecimento administrativo e



novas capacidades (BERGMAN “*et. al*”, 2004). Dentro deste contexto, as estratégias das empresas necessitam ser mais flexíveis e inovadoras (GALUNIC e EISENHARDT, 2001).

As modificações e o crescimento na integração da economia mundial ocorridos na década de 1980 afetaram fortemente o Brasil e a competitividade tornou-se um imperativo do cenário contemporâneo brasileiro. Isto se tornou particularmente importante por ocorrer no bojo de um processo de rápida mudança tecnológica e de globalização financeira (COUTINHO e FERRAZ, 1994). Para se manterem competitivas, e até mesmo para sobreviver, as empresas estão criando novas configurações e investindo em profissionais qualificados.

Na década de 90, o aprofundamento da globalização das atividades capitalistas em vários países, a crescente busca de competitividade levou ao "alinhamento definitivo das políticas e estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência" (FLEURY, 2001), apontando para novos elementos na gestão do trabalho e no perfil do trabalhador, frente as exigência internacionais.

O trabalhador da “modernidade líquida”, ou “fluida”, como a denomina Bauman (2001), é, incessantemente, obrigado a se renovar e perseguir novos objetivos de maneira a se manter atualizado. Seu aprendizado não pode cessar, e mais, cada vez terá de aprender mais em espaços de tempo mais comprimidos.

As empresas procuram torna-se mais competitivas e um grande diferencial está na análise de competências. Essas competências identificadas e trabalhadas levam a empresa alcançar grande competitividade no mercado.

Em geral, mesmo que dedicado a um aprendizado constante, o trabalhador não tem garantia de permanência no emprego. Pode a qualquer momento perder seu posto de trabalho em função das reestruturações que privilegiam o contrato de trabalho temporário. Ao trabalhador cabe, portanto, preparar-se para mudar de emprego mais freqüentemente, e habituar-se a um tempo de trabalho mais flexível.

Flexibilidade é, para muitas organizações, uma palavra de ordem que traz sérias implicações aos trabalhadores. Em relação à flexibilidade, é interessante a afirmativa de Bauman (2001, p.156): “*vivemos num mundo de flexibilidade universal, sob condições de incertitude (unsicherheit) aguda e sem perspectivas que penetra todos os aspectos da vida individual*”.

No Brasil, o mercado de trabalho está marcado por mudanças profundas, advindas das transformações do mercado internacional nas últimas décadas. Cabe então a cada trabalhador a adaptação. Dentro deste contexto, o objetivo deste trabalho foi entender como o mercado global influencia a locação de mão-de-obra a nível local. Para isto, foi realizada uma pesquisa em uma multinacional francesa, localizada no estado do Rio Grande do Sul que tem papel importante na cadeia agroavícola brasileira, onde se buscou detectar as competências necessárias para ocupar cargos de gestão frente as exigência do mercado internacional.

2. Referencial Teórico

2.1 Competitividade global e competências

Nos últimos anos, consolidaram-se as tendências observadas no início da década em direção ao desenvolvimento da sociedade da informação e da globalização da economia. Esse contexto, por sua vez, tem se configurado em oportunidades e ameaças para as organizações, que passam a competir entre si tanto em relação à capacidade de oferecer produtos e serviços de alta qualidade e baixo custo, no que diz respeito à capacidade de inovação (GALUNIC e EISENHARDT, 2001).

Para que consigam lidar com tais desafios, as empresas passam a necessitar cada vez mais de pessoas, principalmente ocupando cargos estratégicos, que aprendam com grande rapidez a nova realidade e a convertam em benefícios, de forma que as ameaças

transformem-se, na maioria das vezes, em oportunidades para a organização (DOSI “*et. al.*”, 1992).

Até a década de 60, os gestores organizacionais eram eficazes na medida em que tinham o perfeito domínio das habilidades técnicas necessárias para o desempenho de suas funções. A partir da década de 70, entretanto, a capacidade técnica deixou de ser um fator suficiente para garantir o sucesso empresarial, apesar de ainda necessário. Esse fator passou a estar vinculado a outros, como por exemplo, o desenvolvimento de atitudes, valores e visões de mundo a fim de garantir a eficiência da gestão empresarial. Pode-se afirmar, então, que a capacidade da organização de lidar com o meio ambiente cada vez mais turbulento esta diretamente ligados às habilidades dos gestores, que se traduzem em competências essenciais (GALUNIC e EISENHARDT, 2001).

Na década de 90, o aprofundamento da globalização das atividades capitalistas e a crescente busca de competitividade levaram ao "alinhamento definitivo das estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas" (PAAUWE e BOSELIE, 2003), apontando para novos elementos na gestão do trabalho e no perfil do trabalhador.

2.2. Histórico do conceito de competências

A visão das empresas que investem em inovação e na criação de valores para o mercado esta mudando (CIBORRA, 1996), influenciadas pela eficiência e controle, que são variáveis importantes, ao lado da flexibilidade, criatividade e agilidade (GALUNIC e EISENHARDT, 2001).

A questão fundamental no campo da administração estratégica é como as empresas sustentam sua vantagem competitiva neste mercado em plena mudança. Teece, Pisano e Shuen (1997) sugere que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas ajudam as empresas a terem ganhos competitivos em ambientes de mudança.

A questão de como as empresas organizam a sua capacidade de mudar em relação as transformações do ambiente é uma questão importante a ser pesquisada, principalmente no que tange ao redimensionamento de sua estruturas (RINDOVA e KOTHA, 2001).

Com a evolução do trabalho e do papel do trabalhador dentro da organização, emergem inúmeros conceitos difundidos pela administração: capital intelectual, avaliação de desempenho, trabalho em equipe, autonomia, proatividade, aprendizagem, competências. Este trabalho trata especificamente de competências que para McCharthy “*et. al*” (2003), são o somatório de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/agir).

A partir do momento em que o trabalho sofre mudanças ocorrem também mudanças no perfil dos trabalhadores e nas competências necessárias para desempenhar seu papel dentro das organizações. Portanto, entende-se que, estudar competências do trabalhador significa analisar o sujeito, definido a partir das vivências e experiências adquiridas no mundo do trabalho.

O conceito de competências e a busca por profissionais qualificados estão presentes no mundo dos negócios desde no princípio taylorista onde se buscava o profissional preparado ou apto para ser treinado apesar da grande valorização das habilidades apenas técnicas.

A partir da década de 30 passou-se a desenvolver trabalhos que envolvia cursos para aperfeiçoamento das habilidades interpessoais e não apenas as habilidades técnicas que eram as únicas avaliadas inicialmente. Esses programas foram adotados no Brasil apenas na década de 50. “Tratava-se, entretanto, do desenvolvimento de habilidades e não de competências sociais, que agregassem valor à organização” (FLEURY e FLEURY, 2000, p.59).

Para McCharthy “*et. al*” (2003), sugerem a existência de três correntes teóricas que tratam do conceito de competências: administração estratégica, gestão de pessoas e a da sociologia.

O conceito de competência, aplicado à gestão de organizações, pode ser interpretado em dois níveis: macronível, da organização como um todo, e no micronível, do indivíduo e de equipes na organização.

2.3 Estratégias e competências

Segundo Detoni e Tonchia, (2003) existe uma estreita ligação entre estratégia, recursos e competências organizacionais. A identificação das competências da organização é condição essencial para a definição de seu nível de excelência. Trata-se também do entendimento de que co-existem em uma organização diferentes tipos de competência, em seus diferentes níveis (desde o individual até o supra-social). Como comunidade, o grupo aprende e compartilha práticas e valores, ao mesmo tempo em que amadurece.

Core Competence	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências Distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências Organizacionais ou das Unidades de Negócio	Competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócio da empresa.
Competências de Suporte	Competências de Suporte Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências. Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.
Capacidades Dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências ao longo do tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Quadro 01 – Diferentes tipos de competência

Adaptado: Mills “*et. al.*” (2002)

Na perspectiva de Teece “*et. al.*” (1997) a competitividade de uma organização reside nos seus processos gerenciais e organizacionais, formados pela posição de seus ativos e trajetórias relacionadas à mesma.

No entanto, a posição diz respeito às propriedades correntes da organização, como tecnologia, propriedade intelectual, ativos complementares, base de clientes e relações externas com fornecedores e parceiros (TEECE “*et. al.*”, 1997).

Assim, um aspecto importante na elaboração da estratégia de uma empresa inovadora, em um mundo caracterizado por uma competência “schumpeteriana” é identificar as competências internas e externas que são as mais adequadas para dar suporte à produção de produtos e serviços.

As decisões em que e quando investir é, portanto, centrais nesta questão. Entretanto, escolhas sobre competências atuais são baseadas em escolhas passadas. As empresas seguem certa trajetória ou caminho de desenvolvimento de competências, de modo que as escolhas que estão disponíveis hoje para as empresas estão limitadas pelas decisões e capacidades desenvolvidas no passado.

2.4 O foco nas capacidades e nas competências essenciais

As inovações tecnológicas estão criando novos mercados, através do desenvolvimento de novos produtos e serviços (KING e TUCCI, 2002). Dentro desta lógica, para sobreviver as empresas tem que responderem a esses novos mercados. O desenvolvimento de novas capacidades pode representar a solução para alguns tipos de empresa.

As capacidades surgem no decorrer do tempo, através de uma relação complexa entre recursos tangíveis e intangíveis, através do desenvolvimento, transmissão e troca de informações e conhecimento pelos indivíduos da organização (AMIT e SCHOEMAKER, 1993; McEVILY e ZAHEER, 1999).

As competências essenciais, ou capacidades essenciais são as capacidades e recursos que servem de fonte de vantagem competitiva de uma organização, sendo valiosas, raras, de difícil imitação e insubstituíveis (HITT “*et. al.*”, 2002, p. 113), portanto, capacidades estratégicas.

Essas competências possuem uma importante dimensão tácita, tornando a replicação pelas outras organizações muito difícil. A força competitiva de uma organização é uma função de suas competências organizacionais e técnicas, servindo para explicar o porquê da mesma infra-estrutura em diversas organizações possuir performance diferenciada (DOSI “*et. al.*”, 1992).

Segundo HAMEL (2000) “toda a vantagem competitiva digna do nome se baseia em um conjunto único de recursos específicos da empresa. A mudança drástica da base de recursos utilizados na competição pode ser fonte de inovação no conceito de negócio”. Os recursos estratégicos podem ser representados por:

- Competências Essenciais: conjunto de conhecimentos e habilidades da empresa, exclusivos e de importante contribuição para o valor percebido pelo cliente.
- Ativos Estratégicos: correspondem as propriedades da empresa, excluindo-se a experiência. Como exemplo deste tipo de recurso estão incluídos plantas, infra-estrutura, patentes, bancos de dados sobre clientes, ou qualquer outro recurso que seja raro ou valioso, em relação ao mercado em questão.
- Processos Essenciais: métodos, rotinas, o que a empresa realmente executa são ativos ou habilidades associadas a eles. Representam o processo de conversão de ativos, tangíveis ou não, e insumos em valor para o cliente.

3. Métodos

Neste trabalho foi utilizado o método qualitativo e a estratégia de estudo de caso. São apresentados a seguir o delineamento da pesquisa, as técnicas de coleta de dados, os entrevistados e os procedimentos utilizados para análise de dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Este trabalho utilizou como método de pesquisa o estudo de caso, que, segundo Gil (2002, p.58), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

O estudo de caso é um tipo de pesquisa qualitativa. Roesch (1999) lembra que a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.

Conforme Roesch (1999), “o estudo de caso busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. Ainda, é reforçado o fato de que os estudos de caso, diferentemente dos delineamentos experimentais, que “divorçam o fenômeno em estudo de seu contexto”, e do método histórico, que busca referir-se ao presente e não ao passado.



A pesquisa foi de caráter exploratório, uma vez que, tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2002). A partir disso, esta técnica permitirá que o assunto, que nunca havia sido estudado na empresa e que começou a ter mais importância devido a um redesenho ocorrido na organização, possa levar a um aprimoramento de idéias e a descobertas de aspectos até então não abordada.

3.2 Técnicas de coleta de dados

As informações coletadas nesta pesquisa são das seguintes fontes: documentos, entrevista em profundidade e um questionário com as principais competências identificadas.

A técnica documental, conforme Gil (2002) assemelha-se à pesquisa bibliográfica. Enquanto que esta se caracteriza pela busca de conceitos anteriormente explorados por diversos autores, a técnica documental diferencia-se na natureza das fontes das informações. Esta busca a compreensão de materiais cujo conteúdo ainda não recebeu um tratamento analítico. A utilização de documentos da própria empresa tem por objetivo fazer um levantamento de todas as informações pertinentes à organização e necessárias ao entendimento do contexto em que pesquisa foi desenvolvida. Foram utilizados, durante o decorrer do trabalho, os seguintes documentos: folhetos de comunicação interna, relatórios e apostilas do setor de Recursos Humanos, material de treinamento, organograma, material disponível em *home page*, além materiais de natureza diversa objetivou-se embasar a caracterização da empresa, identificação de ramos de atuação, mercados, e a organização como um todo.

O objetivo primário da entrevista em profundidade, conforme Roesch (1999, p.150), "é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador". Levando em consideração esta definição e o objetivo deste estudo, as entrevistas foram conduzidas com a participação dos colaboradores ligados à gestão (gerentes e coordenadores de produção), a fim de explorar o conhecimento destas pessoas e coletar as informações pertinentes ao tema. Desta forma, foi possível identificar detalhes não conhecidos pelo pesquisador e esclarecer de dúvidas. O roteiro de entrevista foi elaborado com base em estudos já realizados que desenvolveu pesquisa semelhante confrontando os quesitos propostos pela empresa com os quesitos relatados pelos entrevistados. Foram realizadas oito entrevistas no mês de setembro de 2006 com duração média de cinquenta minutos.

3.3 Entrevistados

Para atingir aos objetivos da pesquisa foram selecionados dois tipos de entrevistados: o responsável da empresa de contratar funcionários, que faz a seleção de todos os candidatos a trabalhar na empresa; e os colaboradores de cargos de gestão da empresa do setor de produção.

Optou-se por entrevistar os gestores do setor de produção pelo fato de ser o processo mais complexo da organização e também pelos mesmos serem responsáveis por um grande número de funcionários. Logo foram selecionados todos coordenadores de produção juntamente com o gerente de produção e a coordenadora do setor de Recursos Humanos da unidade do Desvio Rizzo, localizada na cidade de Caxias do Sul, num total de oito entrevistados.

ENTREVISTADO	IDADE	ESCOLARIDADE	TEMPO DE EMPRESA	TEMPO DE FUNÇÃO
COORDENADORA DE RH				
Entrevistado 01	29	3º Grau Completo	2 anos	1 ano
GERENTE INDUSTRIAL				

Entrevistado 02	36	3º Grau Completo	8 anos	3 anos
COORDENADORES DE PRODUÇÃO				
Entrevistado 03	33	3º Grau Completo	4 anos	2 anos
Entrevistado 04	36	3º Grau Completo	5 anos	3,5 anos
Entrevistado 05	41	2º Grau Completo	8 anos	2 anos
Entrevistado 06	28	3º Grau Completo	3 anos	1,5 anos
Entrevistado 07	28	3º Grau Completo	6 anos	3 anos
Entrevistado 08	32	3º Grau Completo	8 anos	6 meses

Quadro 02: Características dos entrevistados

4. Análise dos Resultados

4.1 Descrição da empresa

A unidade-caso selecionado para este estudo é um abatedouro de aves localizado na cidade de Caxias do Sul. Esta unidade abate três tipos de aves distintas: peru, frango e galinha, sendo esta última a matriz reprodutora dos frangos.

A empresa atua no mercado de frangos, suínos e perus (criação, abate e comercialização), além de possuir linhas de produtos industrializados (empanados e embutidos). A estrutura produtiva, que é altamente verticalizada, contempla 6 incubatórios, trinta e sete granjas de aves e suínos reprodutores, três mil e oitocentos criadores integrados, cinco fábricas de ração, cinco unidades de abate e treze filiais de venda.

O processo de produção da cadeia agroavícola caracteriza-se por envolver uma série de atividades distintas umas das outras – a verticalização resume a maneira como as empresas lidam com o gerenciamento global do processo. Logo no início, as matrizes reprodutoras põem ovos que serão posteriormente levados para o incubatório, de onde saem os pintos que serão enviados para granjas que serão responsáveis pelo manejo da ave até o dia do abate. Aliadas a este processo, estão as fábricas de rações, cujas responsabilidades envolvem a formulação e a fabricação de alimentos que nutrem as aves e dão qualidade à carne e conversão no peso (crescimento) das mesmas no campo de acordo com as necessidades de abate.

Dentro deste mercado, a empresa analisada é considerada a maior empresa exportadora do estado do Rio Grande do Sul. A empresa foi adquirida pelo maior grupo agroindustrial europeu, que tem sede na França. Na tabela de número 03, encontra-se o histórico resumido da empresa.

HISTÓRICO RESUMIDO DA EMPRESA	
ANO	ACONTECIMENTO
1970	Criação da primeira granja, com uma pequena capacidade de quatorze mil aves abatidas por ano.
1974	Transformação da Granja em uma Agro Avícola Industrial. Neste ano foi inaugurado o primeiro frigorífico para abate de aves da empresa, com SIF (Serviço de Inspeção Federal), na cidade de Montenegro –RS.
1976	Criação da granja de matrizes e incubatório, no município de Salvador do Sul – RS, para a produção de pintos.
1979	Primeira exportação. Cem toneladas de carne de frangos para a Argentina. Início da construção da primeira fábrica de Rações do grupo, em Montenegro – RS.
1982	Início da produção de rações próprias.
1984	A empresa torna-se S/A e entra no mercado de ações. Aquisição de uma outra empresa, composta por uma fábrica de rações e um frigorífico de aves, localizada em Caxias do Sul – RS.

1986	Aquisição de uma outra empresa, composta por uma fábrica de rações e um incubatório no município de Nova Bassano – RS e um frigorífico de aves localizado no município de Passo Fundo –RS.
1989	Aquisição de outra empresa de alimentos, composta por um frigorífico de suínos e ovinos, localizada em Caxias do Sul – RS. Marca a entrada da empresa no ramo da suinocultura.
1990	Aquisição de uma granja de suínos em Santa Tereza – RS.
1991	Construção de um incubatório em Caxias do Sul –RS.
1994	Aquisição de uma granja de suínos, localizada em Torres – RS. Construção da granja de suínos André da Rocha, localizada em André da Rocha – RS.
1995	Construção do terminal portuário próprio em Imbituba – SC.
1996	Aquisição de fábrica de rações e frigoríficos de aves no município de Caarapó – MS. Primeira unidade produtiva fora do estado do Rio Grande do Sul.
1997	Aquisição de uma cidade de recebimento, beneficiamento e armazenamento de cereais no município de Itaporã – MS.
1998	O Grupo Francês (multinacional) incorpora a empresa.

Quadro 03: Histórico resumido da empresa

4.2 Análise do mercado

A maneira com que as empresas posicionam-se nos mercados em que atuam depende, dentre outros aspectos, da capacidade de atender adequadamente aos seus clientes, concorrentes e fornecedores.

Esta ótica pode ser analisada sob o ponto de vista do impacto que esta exerce sobre o ambiente interno das empresas e, por conseguinte, nos funcionários. Diante disso, a área de produção adquire um importante papel, pelo fato de ser responsável pelo beneficiamento da matéria-prima, por agregar valor aos materiais durante o processo e pela necessidade de expedir um produto final com qualidade, prazo e preço esperados pelo cliente. Desse modo, faz-se necessário, antes de trabalhar o termo competência, visualizar o mercado, através dos seus concorrentes, clientes e fornecedores.

A empresa pesquisada apresenta vários concorrentes, tais como: Sadia, Perdigão, Seara e Avipal. Por ser uma das maiores exportadoras do mundo, a multinacional francesa Grupo DOUX possui grandes concorrentes no exterior, como a Tyson, empresa com sede nos Estados Unidos e a maior exportadora de carne do mundo.

No Brasil a empresa pesquisa encontra-se em 4º lugar em participação na produção e número de aves (frangos) abatidos, vide gráfico 01.

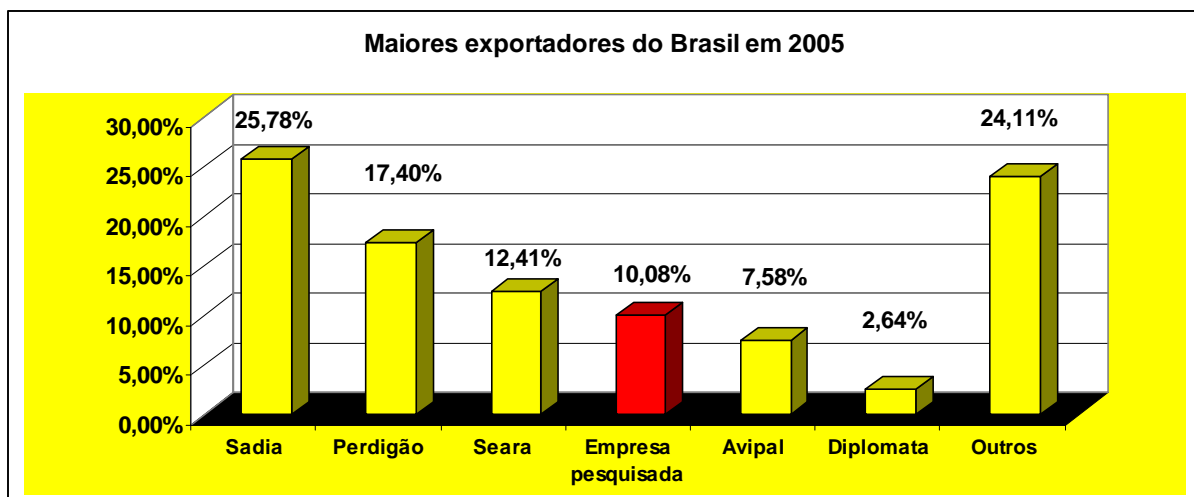


Figura 01: Maiores exportadores de aves do Brasil em 2005
Fonte: AVISITE (2006)

Os principais clientes estão espalhados em várias partes do mundo, como pode ser visualizado na tabela 04.

PAÍS DE DESTINO	NOME DO CLIENTE
China	Lamex Foods Inc
Japão	Hoei CO., LTD; Mitsubishi Corporation; Tokai Denpum CO., LTD.
Canadá	Reuven International LTD
Antigua e Barbuda	A.S Bryden & Sons LTD
Benin	Comptoir Mondial de Negoce
Alemanha	Intertrade KFM GMBH; Invicta; Eura Doener Vertriebs GMBH
Congo	ETS Guenin
República da Bulgária	Mecom JSC; Mesbul; Vantaro; Meat Team Limited
África do Sul	The Haas Group Inc; Brito's Meat LTD; Etlin International
Gabão	Societe Alimentaire de La Nomba
Argentina	Dajel S.R.L; Wal-Mart Argentina S.R.L; Sodecar S.A; Campo Austral S.A
Bolívia	Avícola Santa Rosa Ltda.
Hong Kong	Angliss Hong Kong Food Service Ltd
República da Croácia	Stanic D.O.O.
República da Albânia	Asian Pacific Trading, Inc.
República do Azerbaijão	International Food Resources
Ilhas Canárias	Jaime Llorca S.A
Suíça	Geflugel Wild Import; Sodedis; GVFI International LTD
República Tcheca	Animalco S.A
Holanda	Campofrio Cocidos
França	Soprat SAS; DOUX S.A
Rússia	Servisexpo

Quadro 04: Principais clientes

Fonte: Empresa pesquisada

Os principais fornecedores são os integrados, ou seja, os criadores das aves, que são em torno de 350 distribuídos nas seguintes cidades: Nova Pádua, Flores da Cunha, Ipê, Antônio Prado, Nova Roma, São José da Hortência, Lindolfo Collor, Alto Feliz, São Vendelino, Nova Petrópolis, Linha Nova, Vale Real, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, São Marcos, São Francisco de Paula e Campestre da Serra.

Além dos integrados/criadores, a empresa tem outros fornecedores:

- Embalagem Primária: Erplasti, Plásticos Itália, Videplast
- Embalagem Secundária: Klabin
- Condimento: GL

Fatores externos chamam a atenção também no cenário interno, como problemas sanitários nos países produtores de frango, gripe aviária. Este problema em escala mundial fez com que o Brasil se torna o maior exportador de frango do mundo, conforme mostra a figura 02.

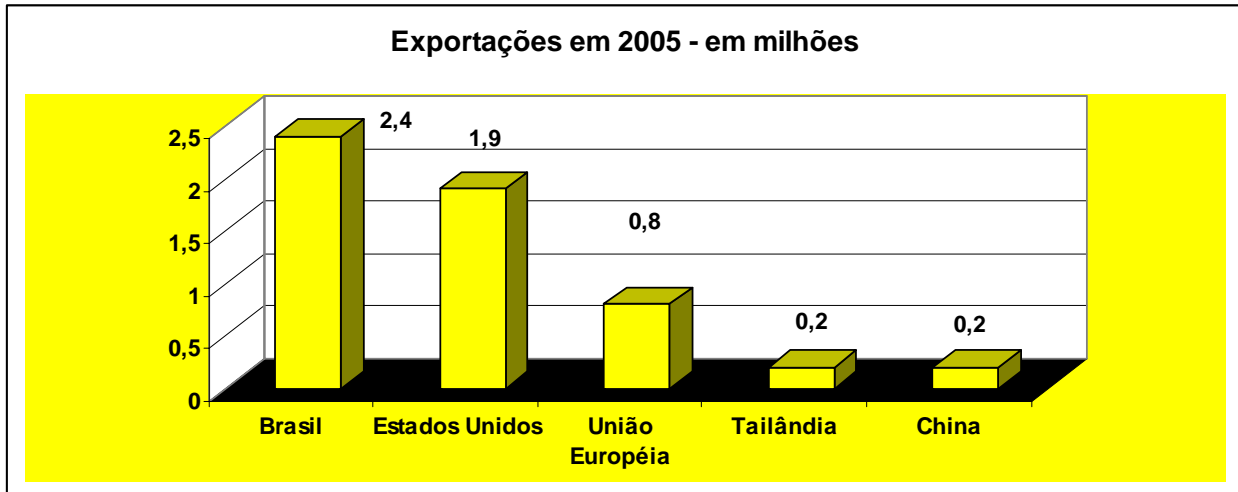


Figura 02: Exportações de aves em 2005
Fonte: AVISITE (2006)

4.3 Mapeando as competências exigidas na empresa

O processo de seleção de pessoas da empresa ocorre por meios tradicionais de recrutamento das empresas brasileiras. Este é realizado através do SINE, jornais, cartazes em escolas e faculdades e pessoas dentro da própria empresa, através do recrutamento interno, como afirma o entrevistado 01.

A seleção dos candidatos é feita por análise de competências através da descrição de cargos e perfil que a vaga exige. As competências para cada função ainda não estão definidas de forma oficial para cada cargo por tratar-se de um programa que está em desenvolvimento na empresa como enfatiza o entrevistado de número 01. No entanto segundo alguns entrevistados é preciso analisar as demandas de mercado, para assim escolher reacionalmente um funcionário.

Cabe ressaltar que os candidatos não são pontuados (avaliados) por suas competências, ele é apenas observado, sem a utilização de uma planilha (ou *check list*), com as competências a serem verificadas.

O fato de não existir uma listagem de competências formalizada, não quer dizer que não existem critérios. Há algumas competências identificadas através de observação e parcerias, como afirma o entrevistado 01: "As competências são definidas através da observação, avaliação da função e de forma conjunta com profissionais da área e coordenadores".

Algumas competências para os cargos de coordenadores e gerente de produção já foram identificadas, no entanto percebe-se que esse processo não esta completamente formalizado.

Já temos algumas competências mapeadas para essas funções. Identificamos as seguintes: liderança, habilidade de comunicação, espírito de equipe, cooperação, flexibilidade e acessibilidade. Nem todas essas habilidades são levadas a sério na hora da contratação [...] A empresa exige rapidez e flexibilidade onde muitas vezes precisamos fazer as coisas de uma hora para outra (Entrevistado 01).

A falta de um mapa de competências estabelecido causa uma divergência de opiniões entre os ocupantes dos cargos de coordenadores na unidade. Para o entrevistado



02, as competências para ocupar esse cargo são claramente identificadas, e nem todas as pessoas que ocupam esse cargo tem claramente definida.

Os coordenadores da empresa não passam por uma seleção rigorosa como deveria acontecer [...] muitos “sobem” de cargo por meios “ilícitos”. Quero deixar claro que esse “ilícito” para mim significa apontar somente o erro dos outros para encobri os seus e assim mostrar-se uma pessoa que não é (Entrevistado 02).

Através deste relato pode-se identificar claramente as seguintes competências: conhecimento técnico (mínimo nível técnico), conceitos sobre liderança, ética, atitude e comprometimento. Para o entrevistado 02, essas são as competências necessárias para ocupar o cargo de coordenador.

Pode-se identificar também que a empresa não costuma contratar pessoas de fora da organização para ocupar o cargo de coordenador, mas aposta nos que já estão na empresa, por estarem adaptados a cultura, no entanto, para o entrevistado 02, essa é a razão pela qual alguns coordenadores que ocupam esse cargo não possuam o perfil adequado.

Percebe-se claramente que existe rivalidade entre os coordenadores que competem entre si. Na opinião dos entrevistados essa competição muitas vezes mostra-se saudável, porém às vezes pode prejudicar drasticamente a organização como um todo.

A competição entre nós coordenadores é grande, no meu caso, por exemplo, o coordenador do primeiro turno se interessa muito mais pelo que foi produzido e feito no segundo turno do que no primeiro. Isso é claramente uma demonstração de medo, pois sabe da minha capacidade e tem receio de que o meu turno possa ser melhor que o meu muitas vezes boicotando o meu trabalho (Entrevistado 02).

Quando ocorre a contratação de novos funcionários, o coordenador participa da seleção e dá seu aval na escolha, como afirma o entrevistado 03 “toda pessoa que é contratada para meu setor, tem que ter meu aval”. Além disso, ele afirma que nunca foi consultado sobre qual as características que os coordenadores devem ter e nunca participou da seleção de outros coordenadores.

A divergência de opiniões dentro da empresa fica claramente definida no decorrer das entrevistas, para o entrevistado 04 a seleção dos coordenadores é clara e bem definida:

A seleção de coordenadores é feita de forma clara e bem definida. Por exemplo, na minha promoção para o cargo fui entrevistado pela psicóloga e também pelo gerente da unidade que demonstrou muita satisfação na minha promoção já que tinha grande experiência em uma empresa da concorrência (Entrevistado 04).

Pode-se identificar, através da entrevista, algumas competências básicas apontadas pelo entrevistado para o cargo de coordenador.

O coordenador deve saber liderar a sua equipe, ser flexível, saber lidar com situações problemáticas que ocorrem quando muitas pessoas trabalham juntas. Além disso, o coordenador deve estar pronto para vencer os desafios do dia-a-dia, capacidade de gerenciar pessoas, foco no resultado, saber lidar com as mudanças, criatividade, iniciativa, conhecimento prático de fábrica, flexibilidade e boa comunicação e o grau de instrução não é muito importante já



que o coordenador deverá estar dentro da fábrica atuando juntamente com o chão-de-fábrica (Entrevistado 03).

O entrevistado 03 afirma participar da seleção de outros coordenadores e de que é consultado a respeito das características que os mesmos devem ter para ocupar o cargo, no entanto, o mesmo não ocorre com entrevistado 02 que afirmou não relatada ser consultado.

Para o entrevistado 04 as habilidades, conhecimentos e valores necessários para ocupar o cargo de coordenador são simples.

Não há mistério para ser coordenador, mas considero alguns pontos fundamentais, tais como flexibilidade, atitude, disciplina, conhecimento de produção, saber liderar uma equipe. Em relação à escolaridade considero que o coordenador deve ter no mínimo 2ª grau completo e deve estar sempre procurando atualização, estar em busca de novidades (Entrevistado 04).

Para a função de coordenador, o entrevistado 05 relatou as seguintes competências necessárias para ocupar o cargo: “saber lidar com a pressão, flexibilidade, liderança, conhecimento em produção para conseguir administrar os problemas do dia a dia”.

O entrevistado 06 relata o que já exposto nas entrevistas anteriores, na contratação de novos colaboradores subordinados haverá sempre seu aval, participando inteiramente do processo seletivo.

As competências para ocupar o cargo de coordenador são bem claras para o entrevistado 06 “o coordenador deve ser flexível, líder e estar pronto a fazer qualquer coisa pela empresa, pois é isso que ela exige”.

Para ocupar o cargo de coordenador, na opinião do entrevistado 07 são as seguintes: habilidade para enfrentar as mudanças constantes que ocorrem na empresa, dedicação, conhecimento técnico que a função exige e liderança.

De todos os coordenadores entrevistados, apenas dois participam do curso de PDG (Plano de Desenvolvimento Gerencial) e o restante recebe incentivos para estudo, tais como faculdade e curso de inglês.

4.4 Contrapondo as exigência de mercado global e as competências locais

A velocidade e a grandeza das mudanças verificadas nos mercados consumidores, como as crises econômicas, políticas e sociais, a volatilidade dos preços e as variações nas taxas de câmbio, dentre outros, criam um ambiente de incerteza. Conseqüentemente, as empresas acabam tendo problemas no planejamento das suas vendas e até na programação da sua produção. Este tipo de cenário requer das organizações uma maior flexibilidade em todos os seus processos internos, bem como a adaptação à cultura da mudança e o aproveitamento das oportunidades de negócio.

Desde o ano de 2005, o dólar desvalorizado tem afetado a performance de diversos setores industriais importantes para a economia brasileira. Além da moeda norte-americana, porém, ainda há as conseqüências provocadas pela estiagem, restrição dos créditos do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e a competitividade agressiva imposta por outros países como a China. Segundo dados da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS, 2006), o Estado exportou US\$ 10,4 bilhões no ano passado tendo como destino quase 200 países.

O investimento em produtos elaborados e processados, como os embutidos, foi a estratégia encontrada pela direção da empresa para aumentar as vendas para o exterior no último ano. A indústria apresentou aumento de 12% nas vendas em 2005 comparados ao ano anterior, porém, segundo alguns entrevistados o ano de 2006 é um ano de incertezas devido à gripe aviária.

Devido às essas incertezas advindas do mercado global, o mapeamento feito nas entrevistadas aponta algumas competências locais a serem desenvolvidas, para suprir a demanda do mercado externo, segundo os entrevistados.

As competências necessárias para ocupar os cargos empresa, segundo a percepção dos entrevistados podem ser resumidas na tabela de número 05.

COMPETÊNCIAS PARA OS CARGOS DA EMPRESA	
HABILIDADES	Atitude; Flexibilidade; Disciplina; Liderar uma equipe; Saber lidar com situações problemáticas; Gerenciar pessoas; Foco no resultado; Saber lidar com as mudanças; Criatividade; Iniciativa; Comunicação; Disposto a fazer qualquer coisa pela empresa; Dedicção; Negociação; Flexibilidade; Pulso firme; Percepção; Visão no futuro; Imparcialidade.
CONHECIMENTOS	Conhecimento técnico (mínimo nível técnico); Conceitos sobre liderança e Conhecimento prático de fábrica; 3º grau completo; Técnicas de gestão
VALORES	Ética, valores morais e Comprometimento

Quadro 05: Competências para os cargos da empresa

Logo após a categorização das competências, estas foram elencadas (quadro 06) pelos entrevistados em grau de importância para o desenvolvimento da empresa frente às exigências globais.

IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS LOCAIS E EXIGÊNCIAS GLOBAIS - COORDENADORES
HABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1- Estar disposto a fazer qualquer coisa pela empresa; 2- Flexibilidade; 3- Gerenciar pessoas; 4- Saber lidar com mudanças; 5- Dedicção; 6- Comunicação; saber liderar equipe; 7- Disciplina; 8- Iniciativa; Foco no resultado; Saber lidar com situações problemáticas; 9- Coragem e resistência; 10- Atitude; Criatividade e curiosidade; Autoridade; 11- Orquestrar o conflito e a diversidade; Criar e aproveitar associações; 12- Impor limites e saber lidar com eles; Saber ouvir; 13- Diferenciar-se do papel desempenhado no momento; 14 - Inspiração; Refletir e analisar.
CONHECIMENTO
<ol style="list-style-type: none"> 1- Conceitos sobre liderança; 2- Conhecimento prático de fábrica; 3- Conhecimento técnico; 4- Análise pessoal e do contexto; 5- Contexto para um processo sistemático de trabalho e adaptação; 6- Contexto para intervenção; Conhecimento de temas, processos, instituições e políticas relevantes.
VALORES
<ol style="list-style-type: none"> 1- Ética; 2- Exame de valores; 3- Dilemas morais de liderança; 4- Paixão pela sabedoria;

5- Aumento da capacidade de adaptação do sistema social; comprometimento.

Quadro 06: Importância das competências locais frente às exigências globais - Coordenadores

No quadro 06 apresenta-se a ordem de importância das competências locais de acordo com o gerente industrial.

IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS LOCAIS E EXIGÊNCIAS GLOBAIS - GERENTES
HABILIDADES
1- Saber ouvir; Impor limites e saber lidar com eles; Autoridade; Criatividade e curiosidade; Negociação; Percepção; Imparcialidade; 2- Criar e aproveitar associações; 3- Refletir e analisar; Diferenciar-se do papel desempenhado no momento; Orquestrar o conflito e a diversidade; Coragem e resistência; Visão no futuro. 4- Inspiração;
CONHECIMENTO
1- 3º Grau Completo; Técnicas de gestão; 2- Conhecimento de fábrica; Conhecimento de temas, processos, instituições e políticas relevantes; Contexto para intervenção; Análise pessoal e do contexto; 3- Contexto para um processo sistemático de trabalho de adaptação
VALORES
1 - Aumento da capacidade de adaptação do sistema social; Paixão pela sabedoria; Exame de valores; Ética; Valores morais. 2- Dilemas morais de liderança.

Quadro 07: Importância das competências locais frente às exigências globais - Gerente

5. Considerações Finais

O aprimoramento das competências tem que ser apoiado nas empresas, frente as necessidades do mercado externo. Principalmente aquelas que trabalham com mão-de-obra local e projeta as suas estratégias e produtos para o mercado global, como a empresa analisada.

As competências necessárias para atender o mercado surgem no decorrer do tempo, através de uma relação complexa entre recursos tangíveis e intangíveis, através do desenvolvimento, transmissão e troca de informações e conhecimento pelos indivíduos da organização (AMIT e SCHOEMAKER, 1993).

A empresa atenta a este cenário precisa adaptar sua mão-de-obra local. É necessário identificar as competências internas e externas que são as mais adequadas para dar suporte à produção de produtos e serviços.

Analisando os diferentes tipos de competência de acordo com Mills "*et. al.*" (2003), nota-se que o caso identificou algumas competências: organizacionais, dinâmicas, distintas e *core competence*. Porém, competências de suporte não foram encontradas nos estudo.

As competências organizacionais encontradas no caso são aquelas necessárias para algumas atividades fins da empresa, como: dedicação; disciplina; autoridade; impor limites e saber lidar com eles e saber ouvir; entre outros.

As dinâmicas são elencadas que trazem elementos importantes para mudança, como: refletir e analisar; inspiração, criatividade e curiosidade; diferenciar-se do papel desempenhado no momento e iniciativa e foco no resultado; entre outros.

As distintas são aquelas que são voltadas para o reconhecimento do cliente, como: negociação; percepção; imparcialidade; criar e aproveitar associações; negociação; estar disposto a fazer qualquer coisa pela empresa; entre outros.



Core *competence* são competências voltadas para a área de estratégia que ajudam a empresa a sobreviver, como: visão no futuro, orquestrar o conflito e a adversidade; comunicação; saber liderar equipes; gerenciar pessoas e pulso firme; entre outros.

Apesar da empresa estudada não ter um mapa de competências formalizado, esta se mostra através dos entrevistados interessados no estudo das competências. No entanto, observa-se que o conhecimento sobre as competências necessárias está presente na parte estratégica da empresa. O diretor e alguns coordenadores confessam a falta de um mapa de competência, mas conseguem definir as demandas que o mercado global exige para a mão-de-obra local.

Como menciona Detoni e Tonchia, (2003) existe uma estreita ligação entre estratégia, recursos e competências organizacionais. A identificação das competências da organização é condição básica para uma estratégia alcançar sucesso, frente às transformações advindas do mercado.

Fica evidente no caso estudado que o atendimento as demandas globais é feito com o desenvolvimento das competências locais. Nos dias atuais, não se pode apenas criar fortes estratégias de mercado, se as empresas não têm uma mão-de-obra com boas qualidades.

Referencial Bibliográfico

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, Vol. 14, n. 1, 1993. p. 33-46.

AVISITE. **Notícias mercadológicas**. Disponível em: <<http://www.aviste.com.br>> Acesso em: 12 de março 2006.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BERGMAN, Jukka; JANTUNEN, Ari e SAKSA, Juha-Matti. Knowledge creation and sharing – Scenarios and Dynamic Capabilities in inter-industrial knowledge network. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 8, n. 6, 2004. p. 63-77.

CIBORRA, C. The platform organization: recombining strategies, structures and surprises. **Organization Science**, Vol. 7, 1996. p. 103-118.

COUTINHO, Luciano e FERRAZ, João Carlos (Coor). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, Papirus. 1994.

DE TONI, A. & TONCHIA, S. Strategic Planning and Firms' Competencies – Traditional Approaches and New Perspectives. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 23, n. 9, 2003. p. 947-976.

DOSI, Giovanni; TEECE, David J.; WINTER, Sidney. Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks. In: DOSI, G. et al. **Technology and Enterprise in a Historical Perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1992.

FLEURY, A e FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIFFITH, David e HARVEY, Michael. A resource perspective of global dynamics capabilities. **Journal of International Business Studies**. Vol. 32, n. 3, 2001. p. 597-607.



HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Guest editors` introduction to the special issue: strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal**, Vol. 21, 2001. p. 479-491.

KING, Andrew e TUCCI, Christopher. Incubement entry into new market niches: the role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. **Management Science**. Vol. 48, n.2, 2002. p. 171-187.

McCHARTHY, Alma; GARAVAN, Thomas; O'TOOLE, Thomas. HRD: Working at the boundaries and interfaces of organizations. **Journal of European Industrial Training**. Vol. 27, 2003. p. 58-72.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Applying resource-based theory: methods, outcomes and utility for managers. **International Journal of Operations & Production Management**,v.23, n.2, 2003. p. 148-166.

PAAUWE, Jaap; BOSELIE, Paul; Challenging "strategic HRM" and the relevance of the institutional setting. **Human Resource Management Journal**. Vol. 13, 2003. p. 56-70.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIONDOVA, Violina P. e KOTHA, Suresh. Continuous "morphing": competing through dynamic capabilities, form and function. **Academy of Management Journal**. Vol. 44, n. 6, 2001. p. 1263-1281.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 1997. p. 509-533.

ZOLLO, Mauricio e WINTER, Sydney. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**. Vol. 13, n. 3 (mai/jun), 2002. p. 339-353.