

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
DA EMPRESA LONGEVA:
uma investigação no setor editorial-livreiro

CARLOS ROBERTO DOS SANTOS

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

SÃO PAULO
2010

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA EMPRESA LONGEVA:
uma investigação no setor editorial-livreiro brasileiro**

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

Orientador: Prof. Ademir Antonio Ferreira
Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial
Projetos de Pesquisa: Análise do ambiente interno

CARLOS ROBERTO DOS SANTOS

São Paulo
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Santos, Carlos Roberto dos.

As competências organizacionais da empresa longeva: uma investigação no setor editorial – livreiro brasileiro. / Carlos Roberto dos Santos. – São Paulo, 2010.

86 f. il. Color.

Dissertação (mestrado) – Apresentado ao Instituto de Ciências Sociais e Comunicação da Universidade Paulista, São Paulo, 2010.

Área de Concentração: Estratégia
"Orientação: Profº Drº Ademir Antonio Ferreira"

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

AS COMPETÊNCIAS DA EMPRESA LONGEVA:
uma investigação no setor editorial-livreiro brasileiro

CARLOS ROBERTO DOS SANTOS

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

Data de aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Ademir Antonio Ferreira
Universidade Paulista - UNIP

Prof. Dra. Suzana Bierrenbach
Universidade Paulista - UNIP

Prof. Dr. Roberto Coda
Universidade de São Paulo - USP

Dedicatória

Dedico o presente trabalho a todos aqueles que, iguais a mim, trilham o caminho do conhecimento, que é tão árduo, e não tão reconhecido como deveria sê-lo.

Agradecimentos

Agradeço ter chegado até esse momento, primeiramente a Deus, por ter me concedido força de espírito, proteção e maturidade para encarar o presente desafio.

Agradeço a minha família, pela paciência, apoio e compreensão pelos momentos em que não pude estar junto.

Agradeço aos meus amigos de curso, especialmente aos amigos Léo, Renato e Rodrigo – quantas vezes falamos ao telefone de madrugada para esclarecer dúvidas durante o curso.

Agradeço as funcionárias da Secretaria de Pós-graduação, pela pronta solução de dúvidas e problemas.

Agradeço a todos os professores dos quais tive oportunidade de participar das aulas, especialmente ao professor Dr. Roberto Bazanini, ao professor Dr. Ralph Santos da Silva, ao professor Dr. Denis Donaire, ao professor Dr. João Paulo Lara Resende, e a especialíssima contribuição da professora Dra. Suzanna Bierrenbach de Souza Santos, pelo exercício sacerdotal de ensinar e mostrar os caminhos aos alunos; por tudo isso, meus sinceros agradecimentos a esses professores.

Agradeço ao meu orientador, professor Dr. Ademir Antonio Ferreira, pela perspicácia, dicas, paciência, compreensão e saber tão precioso, sem os quais o presente trabalho estaria prejudicado.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a execução deste trabalho.

RESUMO

A noção de competitividade entre as empresas ganhou importância entre os gestores. O meio acadêmico tem fomentado trabalhos teóricos e empíricos a respeito de temas como vantagem competitiva, reengenharia, estratégia, recursos da empresa etc., que ajudam a entender melhor o funcionamento das empresas, bem como o sucesso e a permanência no mercado. Todo o conhecimento adquirido ao longo dos últimos anos trouxe aos gestores elevado grau de domínio sobre os negócios, gerando lucros aos acionistas, expansão dos negócios e sucesso das empresas. Contudo, se o conhecimento adquirido promoveu evolução nos padrões de gestão dos negócios, ainda não se tem garantia de que o mesmo conhecimento garanta a existência da empresa por longos anos no mercado; como é possível, com tanta facilidade de acesso à informação e domínio de aspectos teóricos e práticos, não garantir que as empresas permaneçam, cresçam e se perpetuem por anos no mercado? É possível questionar que, talvez, o lucro como grande motivador dos negócios possa não ser, afinal, a principal meta de toda empresa que queira se tornar longa. Alguns estudos mostraram que as empresas que se mantêm longevas no mercado consideram o lucro apenas um dos objetivos a serem alcançados. O presente trabalho busca identificar quais as características presentes nas empresas longevas, e utiliza como conceito a noção de competências organizacionais. A pesquisa se desenvolve no segmento editorial-livreiro, por meio de levantamento das competências organizacionais presentes nas editoras livreiras com mais de vinte anos de existência. O método de coleta de dados escolhido foi o questionário. Os resultados da análise descritiva mostraram: a) conhecimento do negócio editorial-livreiro; b) adaptar-se às contingências do mercado; c) criação e manutenção do relacionamento com o cliente, são as competências mais importantes para as editoras longevas pesquisadas. Por outro lado, a análise fatorial com correspondência múltipla demonstrou que as editoras microempresas consideram como extremamente relevantes as competências de cultura interna ao cliente, aspectos organizacionais de controle dos recursos e ambiente interno satisfatório; já as empresas de pequeno a médio-grande porte enfatizam aspectos relacionados à produção e distribuição de livros.

Palavras-chave: longevidade, competências, competências organizacionais, segmento editorial-livreiro

ABSTRACT

The notion of competition between companies has gained importance among managers. The academic world has fostered theoretical and empirical papers on topics such as competitive advantage, reengineering, strategy, enterprise resources, etc.. That help to better understand how businesses operate and the success and stay on the market. All knowledge acquired over the past years has brought to managers, high degree of control over the business, generating profits for shareholders, business expansion and business success. However, if the knowledge acquired promoted developments in patterns of business management, there is still no guarantee that the same knowledge ensures the existence of the company for many years on the market, as you can so easily access information and domain aspects theoretical and not practical to ensure that companies remain, grow and perpetuate for years on the market? You can question that, perhaps, profit as the great motivator of business may not be at all the great goal of any company that wants to become long-lived. Some studies have shown that companies are still enduring the market consider the profit one of the objectives to be achieved. In that sense, this paper seeks to identify which characteristics in the long-lived companies, as a concept and uses the concept of organizational skills. The research develops in the book-publishing segment, by surveying the organizational skills present in the book publishers with over twenty years of existence. The method chosen for data collection was a questionnaire. The results of descriptive analysis showed that: a) knowledge of book-publishing business, b) to adapt to the vagaries of the market and c) creating and maintaining the customer relationship are the most important skills for enduring the publishers surveyed. Moreover, the factor analysis showed that multiple correspondence with publishers micro-enterprises regard as highly relevant skills of internal customer culture, organizational aspects of resource control and internal environment satisfactory, since the small-to medium-large emphasize aspects related to production and distribution of books.

Keywords: longevity, expertise, organizational skills, book-publishing segment

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1 – Produção e vendas do setor editorial brasileiro..... | 18 |
| TABELA 2 – Relação entre vendas de livros e PIB..... | 19 |
| TABELA 3 – Porte das editoras respondentes do questionário..... | 55 |
| TABELA 4 – Distribuição por tempo de atividade dos respondentes..... | 55 |
| TABELA 5 – Distribuição dos respondentes por faixa de faturamento..... | 56 |
| TABELA 6 – Distribuição dos respondentes por região geográfica brasileira..... | 56 |
| TABELA 7 – Distribuição dos respondentes por faixa de número de empregados..... | 56 |
| TABELA 8 – Hierarquização da competência considerada mais importante..... | 57 |
| TABELA 9 – Distribuição das questões com maiores médias de importância | 58 |
| TABELA 10 – A relação entre competências e os quatro grupos em que foram divididas..... | 59 |
| TABELA 11 – Competências que apareceram com maior frequência entre as mais importantes..... | 59 |
| TABELA 12 – Frequência dos graus de importância..... | 60 |
| TABELA 13 - Correlação entre faturamento e número de empregados..... | 60 |
| TABELA 14 - As competências + importantes das editoras > 60 anos..... | 61 |
| TABELA 15 – Diferença das frequências das Competências para o Negócio das editoras <= 60 e > 60 anos..... | 61 |
| TABELA 16 – Diferença das frequências das Competências Técnico-profissionais das editoras <= 60 e > 60 anos..... | 62 |
| TABELA 17 – Diferença das frequências das Competências Sociais das editoras <= 60 e > 60 anos..... | 62 |
| TABELA 18 – Diferença das frequências das Competências em Serviços das editoras <= e > 60 anos..... | 63 |
| TABELA 19 – Resposta às perguntas de caracterização dos respondentes..... | 84 |
| TABELA 20 - Resposta com grau de importância de 1 a 6..... | 85 |
| TABELA 21 - As cinco competências mais importantes das 25 do questionário..... | 86 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1 – As empresas pesquisadas..... | 14 |
| QUADRO 2 – Desmistificando mitos sobre as empresas visionárias..... | 15 |
| QUADRO 3 – O conjunto do estudo..... | 16 |
| QUADRO 4 – As principais entidades do livro no Brasil em 2009..... | 22 |
| QUADRO 5 – Principais editoras brasileiras em 1999..... | 23 |
| QUADRO 6 – Vendas por tipo de livro em 1998..... | 24 |
| QUADRO 7 – Comparação entre <i>competency</i> e <i>competence</i> | 30 |
| QUADRO 8 – Tipos de competências..... | 32 |
| QUADRO 9 – Competências organizacionais..... | 33 |
| QUADRO 10 – Efeito das competências profissionais no desempenho produtivo..... | 34 |
| QUADRO 11 - Principais características dos traços organizacionais..... | 41 |
| QUADRO 12 – Os matusaléns do capitalismo..... | 44 |
| QUADRO 13 – Os cinco ingredientes do elixir da longevidade..... | 45 |
| QUADRO 14 – Entidades e amostra estimada da pesquisa..... | 48 |

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 1 – Evolução das vendas de livros – 1990 a 2006..... | 20 |
| GRÁFICO 2 - Evolução dos exemplares vendidos – 1990 a 2006..... | 20 |
| GRÁFICO 3 – Evolução da produção de exemplares – 1990 a 2006..... | 21 |
| FIGURA 1 – As forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria..... | 37 |
| DIAGRAMA 1 – Esquema teórico-empírico da dissertação..... | 51 |
| FIGURA 2 – Análise fatorial por correspondência múltipla..... | 63 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

PIB – Produto Interno Bruto

USP – Universidade de São Paulo

UnB – Universidade de Brasília

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

ANL – Associação Nacional de Livrarias

SNEL – Sindicato Nacional dos Editores de Livros

LIBRE – Liga Brasileira de Editoras

CBL – Câmara Brasileira do Livro

ABEU – Associação Brasileira das Editoras Universitárias

ABRELIVROS – Associação Brasileira de Editores de Livros Escolares

ASEC – Associação de Editores Cristãos

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE TABELAS..... | vii |
| LISTA DE QUADROS..... | viii |
| LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS..... | ix |
| LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS..... | x |
| I - INTRODUÇÃO..... | 12 |
| II – MERCADO EDITORIAL..... | 18 |
| III - PROBLEMA DE PESQUISA..... | 26 |
| 3.1 Justificativa..... | 27 |
| 3.2 Objetivos..... | 29 |
| 3.2.1 Objetivo principal..... | 29 |
| 3.2.2 Objetivos específicos..... | 29 |
| IV - REFERENCIAL TEÓRICO..... | 30 |
| 4.1 As competências..... | 30 |
| 4.2 As competências organizacionais..... | 32 |
| 4.3 As competências essenciais..... | 34 |
| 4.4 Vantagem competitiva..... | 35 |
| 4.5 Vantagem competitiva sustentável..... | 37 |
| 4.6 Capabilities..... | 38 |
| 4.7 Os recursos internos..... | 38 |
| 4.8 Longevidade..... | 40 |
| V – METODOLOGIA..... | 47 |
| VI - A PESQUISA..... | 52 |
| VII - RESULTADOS DA PESQUISA..... | 54 |
| VIII - CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 68 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 70 |
| APÊNDICE..... | 75 |

I - INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas, a noção de competitividade entre as empresas ganhou grande importância, porque melhorar a competitividade das empresas implica aumentar o lucro dos acionistas, manter sua existência e, em decorrência, gerar e acumular riqueza. Entender como as empresas tornam-se mais competitivas motivou busca por respostas que culminou em trabalhos empíricos e teóricos na área de estudo das organizações. Temas como estratégia, recursos da empresa, competências, reengenharia e redes surgem como meio de entender melhor as organizações e aprimorar performance e competitividade. Contudo, as empresas procuram muito mais os resultados de curto prazo. O afã por resultados mais rápidos, quando não conseguidos pela operação da empresa, levou dirigentes a alterar números de balanços para demonstrar a conquista de resultados satisfatórios. Posteriormente, empresas reconhecidas mundialmente viram seu nome envolvido em escândalos que arruinaram a reputação (World.Com, Enron etc.), com grandes prejuízos aos acionistas, instituições e sociedade civil.

Quando se pensa em equilíbrio e duração, começa-se a entender que talvez não sejam os lucros imediatos a grande meta da empresa que pretende manter-se no mercado, mas a capacidade de continuar competitiva, gerando lucros sustentáveis e sucessivos, mesmo nem sempre os mais significativos ou maiores.

Poucas empresas alcançam a longevidade. No Brasil não é diferente. Alcançar 20, 50, 100 anos de idade é triunfo de número reduzido. Caso se busque a longevidade de empresas em segmento específico da economia brasileira, como o editorial-livreiro, objeto deste estudo, certamente o número será ainda mais reduzido. O segmento editorial-livreiro brasileiro, do ponto de vista de faturamento, não aparece como um dos mais significativos em relação ao PIB (ver tabela 2, p.21). Na verdade, a importância do setor está menos nos números do que em sua posição estratégica para o País e gerações futuras. O povo que lê é mais instruído, vota melhor, mantém a cidade limpa, fiscaliza as instituições, cuida melhor de si, gera menos violência, e há distintas outras características. Por isso, produz melhor

qualidade de vida. Nesses e em outros aspectos o mercado do livro mostra seu significado.

A empresa Shell, organização mundial do ramo petrolífero, encomendou estudo, em 1983, a fim de saber quais as características das empresas centenárias (ver quadro 12, p.46). Como resultado, descobriu que havia poucos pontos comuns entre elas, mas quatro traços se assemelhavam:

- conservadoras em termos financeiros, apresentando pouca ou nenhuma dependência de bancos;
- sensíveis ao mundo à sua volta, veem e antecipam mudanças que impactarão o negócio, apresentando excelente adaptação às mudanças externas;
- possuem senso de origem e identidade; líderes e funcionários se identificam entre si e com a cultura organizacional;
- promovem descentralização: dão liberdade às pessoas para assumir responsabilidades e tomar decisões.

Um dos grandes clássicos da literatura americana a respeito da longevidade organizacional, denominado “Feitas para durar”, por PORRAS e COLLINS (1995), nasceu de estudo envolvendo um grupo de 36 empresas, sendo 18 denominadas “visionárias” (3M, General Electric, American Express etc.), por alcançar, além de desempenho formidável de longo prazo, grande capacidade de recuperação diante das adversidades. De outro lado, empresas denominadas “empresa de comparação” tiveram grande projeção em seus melhores momentos. Essas empresas poderiam ter sido consideradas “visionárias” pelos autores, mas, ao longo do tempo, a maioria alcançou, no máximo, *status* de “grande empresa” (GM, Norton, Chase Manhattan etc.).

Quadro I – Empresas pesquisadas

| Empresa Visionária | Empresa de comparação |
|---------------------------|------------------------------|
| 3M | Norton |
| American Express | Wells Fargo |
| Boeing | McDonnell Douglas |
| Citicorp | Chase Manhattan |
| Ford | GM |
| General Electric | Westinghouse |
| Hewlett-Packard | Texas Instruments |
| IBM | Burroughs |
| Johnson & Johnson | Bristol-Myers Squibb |
| Marriot | Howard Johnson |
| Merck | Pfizer |
| Motorola | Zenith |
| Nordstrom | Melville |
| Philip Morris | RJR Nabisco |
| Procter & Gamble | Colgate |
| Sony | Kenwood |
| Wall-Mart | Ames |
| Walt Disney | Columbia |

Fonte: “Feitas para durar” (COLLINS and PORRAS,1997, p.18)

A pesquisa de PORRAS e COLLINS (1995) conduz o leitor à descoberta da resposta à questão principal da pesquisa, ou seja: quais fatores subjacentes fazem com que certas empresas durem tanto tempo? O livro apresenta as conclusões da pesquisa e implicações práticas. Entre as conclusões, a de que as empresas que alcançam determinadas marcas de tempo, com credibilidade e posição de destaque, mantêm características similares, como valores nucleares, sem perder de vista a necessidade de operar mudanças indispensáveis. Outros aspectos da pesquisa dizem respeito à “desmistificação” (termo usado pelos autores) de algumas crenças sobre as grandes empresas, conforme se resume no quadro abaixo.

Quadro 2 – Desmistificando mitos sobre as empresas visionárias

| Mito | Realidade |
|--|--|
| Para começar uma grande empresa é preciso ter uma grande ideia. | Poucas empresas visionárias começaram com uma grande ideia. |
| As empresas visionárias precisam de grandes líderes carismáticos. | A maioria dos executivos mais importantes das empresas visionárias não se encaixava no modelo de líder carismático. |
| O principal objetivo das empresas mais bem-sucedidas é maximizar os lucros. | As empresas visionárias vão atrás de um conjunto de objetivos, entre os quais ganhar dinheiro é apenas um. |
| As empresas visionárias têm conjunto comum de valores centrais "corretos". | Não existe conjunto correto de valores centrais para ser empresa visionária. |
| A única constante é a mudança. | Uma empresa visionária preserva quase religiosamente a sua ideologia central, mudando muito pouco (se mudar). |
| Grandes empresas não se arriscam. | Por fora, as empresas visionárias parecem escrupulosas e conservadoras, mas elas não têm medo de se comprometer com metas audaciosas. |
| As empresas visionárias são excelentes lugares para se trabalhar. | Somente aqueles que se ajustarem muito bem à ideologia central e aos padrões exigidos de uma empresa visionária a considerarão ótimo local de trabalho. |
| As melhores jogadas de empresas muito bem-sucedidas baseiam-se em planejamento estratégico brilhante e complexo. | Algumas das melhores jogadas de empresas visionárias decorrem de experiências, tentativas e erros, oportunismo e - literalmente - acidentes. |
| As empresas devem contratar diretores-executivos de fora para estimular mudanças fundamentais. | De todas as empresas pesquisadas, apenas duas, em algum período de existência, assim o fizeram. As práticas de gerenciamento interno ditam as regras. |
| As empresas mais bem-sucedidas se concentram, principalmente, em superar a concorrência. | As empresas visionárias se preocupam primeiramente em se superar. A superação sobre a concorrência é consequência residual. |
| Não se pode ter tudo na vida. | As empresas visionárias se esforçam para ter a genialidade do "E", e não a tirania do "OU". |
| As empresas se tornam visionárias basicamente a partir de "declarações de visão". | Negativo. As declarações de visão são apenas parte dos infindáveis processos de expressão de suas características fundamentais, identificadas pelo estudo. |

Adaptado de PORRAS e COLLINS (1995, p.20-28)

Jim Collins também explorou o tema longevidade (1996). Em seu livro “Feitas para vencer”, ele parte de ideia similar à de Porras e Collins. Utiliza, no estudo, 22 empresas com mais de 30 anos de fundação. Sua pesquisa busca responder à pergunta: como transformar uma boa organização em empresa que produz resultados excelentes e que seja duradoura? Entre as conclusões às quais Jim Collins chegou estão os critérios para uma empresa alcançar e manter o sucesso: a) **desempenho**, não necessariamente sempre elevado, e que, apesar das crises vividas, apresentam capacidade de se reerguer; b) **impacto**: dentro do segmento que atua desempenhar papel de líder (pelo tamanho e/ou inovação); c) **reputação**:

admirada e respeitada por pessoas de fora da empresa, sendo apontada como modelo; d) **longevidade**: a empresa de sucesso tem o poder de ficar muito tempo atuando, pois há capacidade de se renovar, transcendendo a presença dos fundadores, avançando por gerações.

Quadro 3 – O conjunto do estudo

| Empresas pesquisadas | Empresas de comparação |
|-----------------------------|-------------------------------|
| Abbott | Upjohn |
| Circuit City | Silo |
| Fannie Mãe | Great Western |
| Gillete | Wamer-Lambert |
| Kimberly-Clark | Scott Paper |
| Kroger | A&P |
| Nucor | Bethlehem Steel |
| Philip Morris | RJ Reynolds |
| Pitney Bowes | Addressograph |
| Walgreens | Eckerd |
| Wells Fargo | Bank of América |

Fonte: "Feitas para vencer" (COLLINS, 2006, p.26)

A pesquisa da Shell, o estudo de Porras e Collins e o trabalho de Jim Collins preocupam-se com a questão da longevidade, mas têm nuances diferentes. A pesquisa da Shell quer saber os padrões similares presentes em empresas centenárias. O objetivo do estudo de Porras e Collins é compreender quais as características das empresas que permanecem ao longo do tempo; e o trabalho de Jim Collins tenta estabelecer as premissas que permitem à empresa se tornar longa e de sucesso.

A resposta para a questão da longevidade da empresa talvez seja entender, afinal, o que são as competências organizacionais. As competências são mais difíceis de conseguir do que recursos ou capacidades (*capabilities*); levam mais tempo e requerem investimentos constantes, fazendo com que as margens de ganhos se reduzam, ainda que haja expectativa de ganhos melhores no futuro. Logo, por demandar mais tempo e recursos, não são tão interessantes à primeira vista. As competências organizacionais devem fazer parte dos domínios necessários

para a organização manter-se no mercado de forma competitiva, garantindo sua duração.

II - MERCADO EDITORIAL

Não se tem conhecimento de levantamento detalhado que cubra os últimos cinco anos (até 2009), pelo menos, a respeito do mercado editorial. Os mais abrangentes foram feitos há dez anos. Para este trabalho foram pesquisados alguns levantamentos. Contudo, o setor não tem estudos anuais atualizados, como distintos setores da economia (por exemplo, agricultura, pecuária, siderurgia, mineração). Por isso, os dados aqui informados, com exceção das tabelas, que mostram números relativos a faturamento, publicações e PIB, podem ser considerados ultrapassados, de acordo com o objetivo que se queira dar à aplicação. No entanto, para a finalidade do estudo em questão, contribuem satisfatoriamente, para se ter ideia de como funciona o mercado editorial brasileiro.

Tabela 1 – Produção e vendas do setor editorial brasileiro

| | PRODUÇÃO | | VENDAS | |
|------|------------------------|-------------|-------------|--------------------|
| | (1º edição e reedição) | | | |
| Ano | Títulos | Exemplares | Exemplares | Faturamento em R\$ |
| 1990 | 22.479 | 239.392.000 | 212.206.449 | 901.503.687 |
| 1991 | 28.450 | 303.492.000 | 289.957.634 | 871.640.216 |
| 1992 | 27.561 | 189.892.128 | 159.678.277 | 803.271.282 |
| 1993 | 33.509 | 222.522.318 | 277.619.986 | 930.959.670 |
| 1994 | 38.253 | 245.986.312 | 267.004.691 | 1.261.373.858 |
| 1995 | 40.503 | 330.834.320 | 374.626.262 | 1.857.377.029 |
| 1996 | 43.315 | 376.747.137 | 389.151.085 | 1.896.211.487 |
| 1997 | 51.460 | 381.870.374 | 348.152.034 | 1.845.467.967 |
| 1998 | 49.746 | 369.186.474 | 410.334.641 | 2.083.338.907 |
| 1999 | 43.697 | 295.442.356 | 289.679.546 | 1.817.826.339 |
| 2000 | 45.111 | 329.519.650 | 334.235.160 | 2.060.386.759 |
| 2001 | 40.900 | 331.100.000 | 299.400.000 | 2.267.000.000 |
| 2002 | 39.800 | 338.700.000 | 320.600.000 | 2.181.000.000 |
| 2003 | 35.590 | 299.400.000 | 255.830.000 | 2.363.580.000 |
| 2004 | 34.858 | 320.094.027 | 288.675.136 | 2.477.031.850 |
| 2005 | 41.528 | 306.463.687 | 270.386.729 | 2.572.534.074 |
| 2006 | 46.026 | 320.636.824 | 310.374.033 | 2.880.450.427 |

Fonte: SNEL. Disponível em www.snel.com.br

Ao comparar os números de faturamento com o PIB brasileiro, a impressão que se tem é que o setor não é tão significativo. Mas se trata de setor importante para a disseminação da cultura e educação no Brasil. Como dito anteriormente, o setor analisado é muito mais importante quando visto de forma estratégica para a educação.

Tabela 2 – Relação entre vendas de livros e PIB

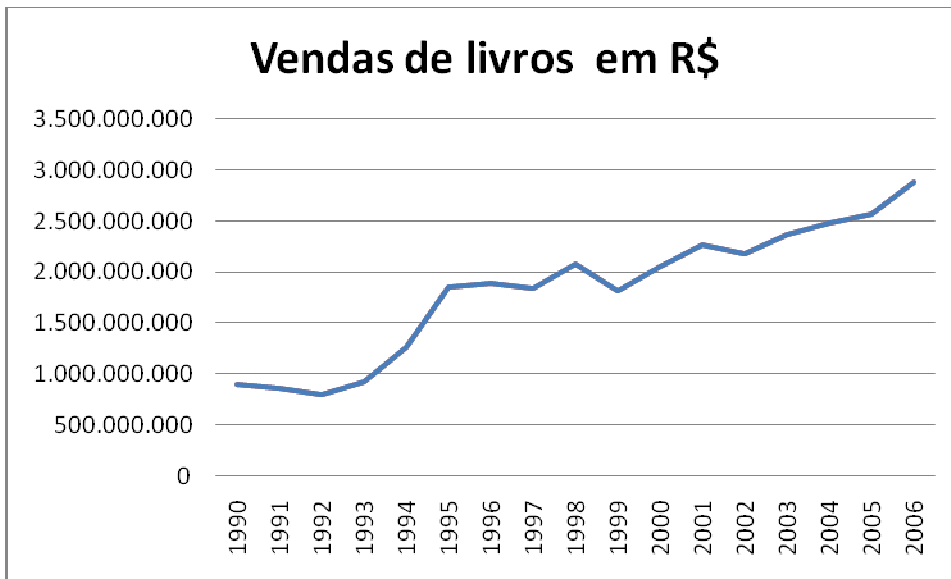
| Ano | VENDAS DE LIVROS | PIB EM RELAÇÃO COM A VENDA DE LIVROS | |
|------|--------------------|--------------------------------------|--------------------|
| | Faturamento em R\$ | PIB em trilhões de reais | % Faturamento/ PIB |
| 1990 | 901.503.687 | 1,698 | 1,88 |
| 1991 | 871.640.216 | 1,716 | 1,97 |
| 1992 | 803.271.282 | 1,706 | 2,12 |
| 1993 | 930.959.670 | 1,790 | 1,92 |
| 1994 | 1.261.373.858 | 1,895 | 1,50 |
| 1995 | 1.857.377.029 | 1,976 | 1,06 |
| 1996 | 1.896.211.487 | 2,018 | 1,06 |
| 1997 | 1.845.467.967 | 2,086 | 1,13 |
| 1998 | 2.083.338.907 | 2,087 | 1,00 |
| 1999 | 1.817.826.339 | 2,092 | 1,15 |
| 2000 | 2.060.386.759 | 2,182 | 1,06 |
| 2001 | 2.267.000.000 | 2,211 | 0,98 |
| 2002 | 2.181.000.000 | 2,269 | 1,04 |
| 2003 | 2.363.580.000 | 2,295 | 0,97 |
| 2004 | 2.477.031.850 | 2,427 | 0,98 |
| 2005 | 2.572.534.074 | 2,503 | 0,97 |
| 2006 | 2.880.450.427 | 2,603 | 0,90 |

Fonte: adaptada pelo autor
(dados do SNEL e Ministério da Fazenda)

A tabela acima não demonstra a realidade de todo o setor editorial-livreiro, pois as informações não contemplam as importações, por exemplo.

As vendas, de forma geral, tiveram elevação, mas não necessariamente pelo aumento dos exemplares, mas aumento dos preços.

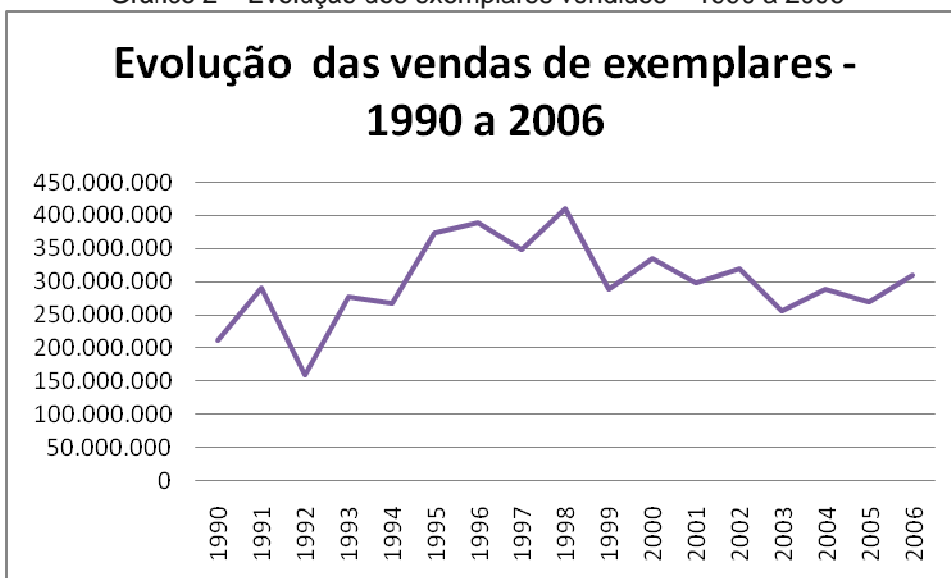
Gráfico 1 – Evolução das vendas de livros – 1990 a 2006



Fonte: adaptado pelo autor (dados de 2009, do SNEL)

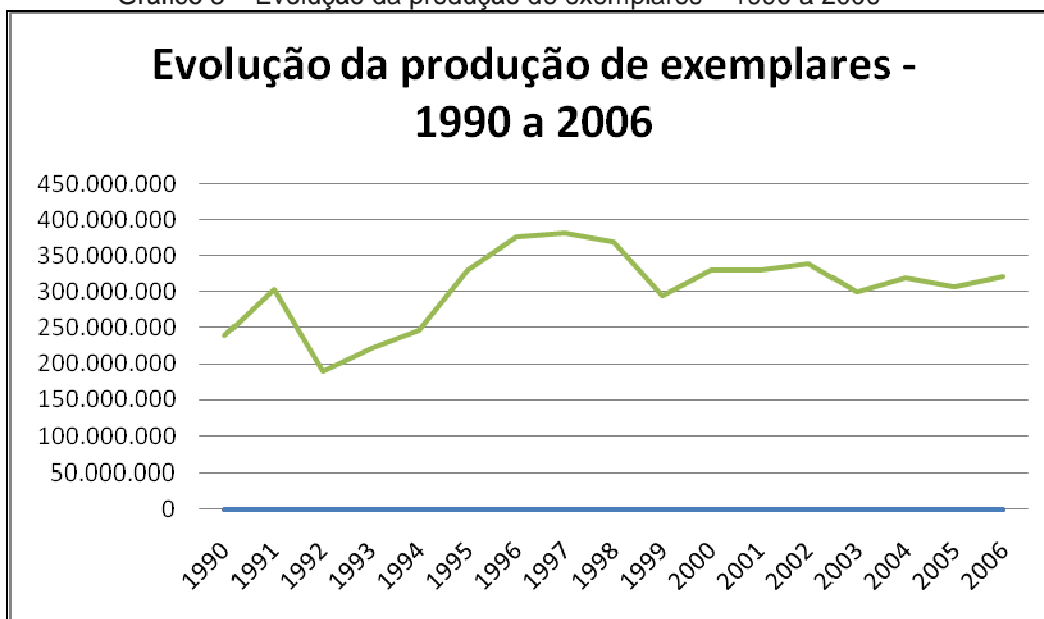
Verifica-se pelo gráfico de exemplares vendidos que não há o mesmo comportamento do gráfico das vendas, demonstrando aumento de preços e, ainda mais, redução das vendas aos patamares de 1994 (dez anos antes).

Gráfico 2 – Evolução dos exemplares vendidos – 1990 a 2006



Fonte: adaptado pelo autor (dados de 2009, do SNEL)

Gráfico 3 – Evolução da produção de exemplares – 1990 a 2006



Fonte: adaptado pelo autor (dados de 2009, do SNEL)

Segundo SAAB *et al.* (1999, p. 17), o setor editorial não dispõe de dados regulares. Para estimar o faturamento total do setor, incluindo, por exemplo, as importações, um método válido seria duplicar o valor do faturamento informado pelas editoras, e nesse caso, para os números de 2006 (conforme tabela 1), o valor seria de R\$5,76 bilhões, o que corresponde a 1,8% do PIB do respectivo ano.

O setor editorial possui entidades representativas - o quadro abaixo relaciona as principais. Como se afirmou, não há levantamento com a totalidade das instituições representantes do livro no Brasil (em níveis federal, estadual, municipal e regional). E há instituições que aceitam associados editores e não editores, dificultando a determinação de número mais preciso.

Quadro 4 – Principais entidades do livro no Brasil em 2009

| Instituição | Fundação | Número de participantes |
|--------------|----------|-------------------------|
| CBL | 1947 | 561 |
| SNEL | 1940 | 349 |
| ABEU | 1989 | 117 |
| LIBRE | 2002 | 98 |
| ABRELIVROS | 1991 | 26 |
| ABEC | 1988 | 61 |
| Total | | 1212 |

Fonte: adaptado do site www.abrelivros.com.br

A cadeia produtiva do livro é extensa e inclui uma série de profissionais e empresas. O tempo de produção varia de acordo com o conteúdo e acabamento. Obras de referência podem demorar anos para ser produzidas, ao passo que outras não alcançam três meses. Há as reproduções, muitas vezes produzidas e colocadas à venda em menos de um mês. O custo de obras de referência e de livros didáticos pode ser diminuído por causa da lei de incentivo à cultura (Lei Rouanet¹).

“Quanto à produção do livro, pode-se dizer, sinteticamente, que a cadeia industrial para sua elaboração se inicia na floresta, continua na celulose, nos papéis de impressão e no trabalho gráfico. Essa cadeia envolve muitos profissionais e empresas. Desde autores, ilustradores, editores, gráficos, distribuidores (que operam no ramo de compra e venda por atacado), até os livreiros (pessoas jurídicas que vendem diretamente ao consumidor) e os crediários (pessoas físicas que também vendem diretamente ao consumidor). No que se refere à sua produção, a partir da existência de textos já desenvolvidos, é realizada uma seleção de originais, pelo editor ou por uma comissão editorial, adquirindo-se o direito autoral sobre a obra. Se o texto for adquirido no exterior, cabe também providenciar sua tradução e revisão. O texto pode ter sido, ainda, já contratado junto a determinado autor. Resolvidas a seleção e a preparação do texto, procede-se ao trabalho de editoração, que envolve, em alguns casos, a elaboração de desenhos, gráficos e outras ilustrações, e a preparação da capa. Visando assegurar a qualidade do produto, todas essas fases passam por cuidadosas provas e revisões. Após a execução do trabalho gráfico, deve haver a disponibilização de depósito para recebimento dos exemplares impressos e, finalmente, a sua distribuição”. (SAAB *et al.*, 1999, p.4)

As principais editoras brasileiras, segundo estudos de SAAB *et al.* (1999, p. 13), são:

¹ A lei nº. 8.313, de 1991, mais conhecida como **Lei Rouanet**, instituiu o **Programa Nacional de Apoio à Cultura** (Pronac), que canaliza recursos para o desenvolvimento do setor cultural.

Quadro 5 – As principais editoras brasileiras em 1999

| Tipos de Livros | EDITORAS |
|---|--|
| Didático | Ática-Scipione, FTD, Ibeb Nacional, Saraiva, Editora do Brasil e Editora Moderna |
| Obras Gerais | Record, Bertrand Brasil, Civilização Brasileira, Companhia das Letras, Rocco, Objetiva e Globo |
| Livros Religiosos | Editora Vozes, Paulinas, Paulus, Quadrante e Sociedade Bíblica Brasileira |
| Livros Técnico-científicos-profissionais | Forense (jurídico), Revista dos Tribunais (jurídicos), Atlas (administração, economia, finanças e contabilidade), Campus, Melhoramentos e Guanabara Koogan, Atlas, Makron Books, Saraiva |

Fonte: adaptado de SAAB *et al.* (1999, p.14)

Os principais insumos na fabricação do livro são papel e tinta reprográfica. Os maiores fornecedores de papel *offset* para indústria gráfica, por conta da fabricação de livros, são Votorantim, Bahia Sul, Suzano, Ripasa, Samab e T.Janer (SAAB *et al.*, 1999, p. 9).

O custo de se abrir uma editora é relativamente baixo, se forem levados em conta outros tipos de negócio. Isso se deve principalmente à tecnologia aplicada à editoração (editores de texto, computação gráfica, entre outros); porém manter e desenvolver o negócio é problema bem mais difícil. Há questões peculiares: a) custo de distribuição (para ter visibilidade e acesso há necessidade de financiar a distribuição em vários pontos de vendas, e usar promoção e publicidade); b) longo ciclo operacional (pagar autor, preparar, distribuir, dar prazo para pagamento - o que talvez demande mais de 180 dias de desembolsos, antes de receber pela venda); c) baixa escala (para existir ganho com o livro é essencial ter escala na venda, porém, as tiragens normais ficam entre 2 e 5 mil unidades; somente os livros de referência e os *best-sellers* de cada categoria ultrapassam esses números); d) diversidade de títulos (a partir do momento que as tiragens de livros declinam, as editoras - para se manter no mercado - lançam mais títulos, o que aumenta o custo); e) cultura de leitura no Brasil (para tornar-se leitor por toda a vida é imprescindível formação que não se encontra na maioria dos brasileiros; e haver melhor poder aquisitivo, por exemplo; o cidadão francês lê, em média, em torno de quatro a cinco vezes mais que o brasileiro).

O preço do livro para o consumidor final no Brasil é considerado elevado se comparado ao mercado internacional. Parte diz respeito aos elevados juros, custo dos insumos, baixa tiragem e baixa renda média da população (em torno de US\$7700/ano – números de 2006).

Segundo estudo de SAAB *et al.* (1999, p. 37), distribuição e comercialização utilizam vários participantes, a partir da editora, como: a) livrarias; b) distribuidores; c) internet; d) supermercados e hipermercados; e) governo; f) bancas de jornais; g) marketing direto; h) porta a porta; i) bibliotecas; j) feiras de livros; k) fundações públicas de incentivo ao livro; l) faculdades, colégios e escolas; m) empresas; e n) outros. A partir do momento em que aumenta o poder dos grandes compradores (rede de varejistas, distribuidores, governo), diminuem as margens de ganho das editoras, que, por sua vez, procuram desenvolver canais próprios de distribuição que garantam margens melhores, como abertura de livrarias ou vendas pela internet. A distribuição das livrarias no Brasil demonstra que em torno de 600 cidades (11% apenas, de 5700 municípios) têm livrarias regulares; a maior parte das livrarias encontra-se concentrada na região Sudeste.

GORINI e BRANCO (2000, p. 11), em pesquisa no setor editorial e livreiro, em 2000, revelaram que os livros didáticos significavam 54% das edições de livros no Brasil.

Quadro 6 - Vendas por tipo de livro em 1998

| Tipo de livro | % vendas |
|-----------------------|-----------------|
| Didáticos | 54 |
| Obras Gerais | 19 |
| Técnico-profissionais | 19 |
| Religiosos | 7 |
| Outros | 1 |

Fonte: adaptado de GORINI e BRANCO (2000, p.11)

Segundo a Associação Nacional das Livrarias, em seu informativo 30, de dezembro/2008, havia no Brasil em torno de 2600 livrarias. Destas, cerca de 70% são de pequeno e médio porte. Conforme a mesma ANL, seria necessário algo perto de 4900 livrarias para cumprir satisfatoriamente o papel de distribuidor e

disseminador da leitura de livros no Brasil. Um dos fatores que fazem com que esse número ainda seja baixo, conforme a mesma associação, diz respeito ao fato de que uma livraria, normalmente, exige muito trabalho, esforço pessoal e ganho real bem aquém do ideal.

III - O PROBLEMA DA PESQUISA

Há vários objetivos a serem perseguidos pela empresa comercial ou com fins comerciais. Sem dúvida, o lucro é um dos principais. Entretanto, para a empresa permanecer no mercado por muito tempo, devem existir características mais favoráveis, presentes e importantes do que outras. Afinal, o que é importante, para a empresa manter, a fim de perdurar por longos anos, considerando tantos objetivos legítimos que a moderna empresa procura alcançar? Não é fácil responder à pergunta, principalmente pelo fato de que o suficiente a uma empresa não necessariamente seja a outra. Todos os itens de planejamento estratégico do hospital de pequeno porte servem à transportadora de grande porte? Evidentemente não. O fato de haver distintos segmentos de negócio, diferentes produtos, vários tamanhos de empresa, barreiras de entrada, legislação específica e conjunto essencial mínimos de atributos para cada tipo de negócio faz com que descobrir os itens que tornam a empresa longeva seja tarefa árdua, e não é o objetivo deste trabalho.

No entanto, considerando segmento de negócio específico, seria possível descobrir alguns padrões comuns entre as empresas? Afinal, boa parte das práticas comerciais, industriais e de gestão pode ser parecida. O trabalho obteria conjunto consistente de informações que talvez viabilizasse a comparação com número maior de empresas.

O que buscar, então, em tantos temas disponíveis, que auxiliasse entender mais sobre empresas longevas? A partir das considerações acima, surgiu o tema “competências” como interessante a ser explorado para tentar compreender as empresas que estão no mercado há muito tempo. Estar no mercado há vários anos pode ter relação com o tipo e importância das competências criadas, mantidas e desenvolvidas pelas empresas.

3.1 Justificativa

Os motivos para a empresa não se tornar longeva são distintos: problemas de sucessão, problemas de gestão, incorporações, falta de clientes, indisponibilidade de capital exigido, fraudes, inadimplência, queda da atividade econômica etc.

No ramo editorial não é diferente; abrir e manter uma editora é complicado e difícil. Complicado por ser indispensável dominar grande conjunto de conhecimentos de negócio e mercado específicos, como o editorial; e difícil, pois exige execução de várias ações, como pesquisa de mercado, planejamento estratégico, disponibilidade de caixa até o negócio começar a dar retorno, estrutura compatível com o tipo do negócio editorial, rede de fornecedores etc. Por tudo isso, em prazo inferior a dez anos, pequenas editoras, espalhadas pelo Brasil, foram fundadas e faliram, até mesmo empresas do porte da Livraria Siciliano (mais de 30 livrarias espalhadas pelas principais capitais do Brasil, sucumbiu depois de anos e anos de mercado, até ser incorporada pelo grupo Saraiva - editora e livraria).

A fim de conseguir esse *status* (ser longeva), existem fatores fundamentais, explicados por várias teorias dentro da Administração, como, por exemplo, Competências Essenciais (PRAHALAD e HAMMEL, 1990) que, identificadas, desenvolvidas e mantidas, auxiliam a longevidade da empresa; Visão Baseada em Recursos (RUMELT, 1984; WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991), em que considerar os próprios recursos como passíveis de ser desenvolvidos, expandidos e adequá-los à necessidade do cliente, pode garantir a preferência e retornos regulares, capazes de manter a empresa no mercado durante vários anos; Vantagem Competitiva (PORTER, 1989) propõe que a empresa deve considerar a indústria em que se encontra como delimitadora do quanto a empresa pode crescer a partir de seu posicionamento. Entendendo esse princípio e praticando suas premissas, contribui para a empresa melhorar sua vantagem competitiva e ter condições de perdurar no mercado.

Há, ainda, a Aprendizagem Organizacional (SENGE, 1999): indica que a empresa que desenvolve seus recursos humanos, e aprende a partir de práticas e

processos, pode atingir grau de maturidade e sinergia que contribui para a melhoria da própria performance, aprimorando suas condições no mercado e, em decorrência disso, a longevidade; Teoria da Firma (CYERT e MARCH, 1963) mostra que o resultado da empresa advém da solução dada aos conflitos internos. Com isso, a qualidade das decisões afeta a performance da empresa, contribuindo ou não para sua longevidade.

A Teoria da Agência (JENSEN e MECKLIS, 1976) pressupõe que há conflitos de interesse entre gerentes e acionistas. Assim sendo, os gerentes tendem a perseguir mais insistentemente os próprios interesses do que os dos acionistas, influenciando no resultado da empresa e em sua longevidade.

A longevidade, para a livraria, é de grande importância, pois a torna tradicional e conhecida dos consumidores, ganha *status*, prestígio, aumenta ainda mais a capacidade de reunir talentosos e reconhecidos escritores de um lado, e rede de livrarias compradoras de outro (quando não cria a própria rede de livrarias, como Saraiva, RT e Nobel). Proporcionalmente à entrada, na editora, de livros de autores renomados, mais ganhará atenção do público consumidor e das livrarias que desejam os referidos livros nas prateleiras.

Ao buscar relação entre editoras livrescas longevas e as respectivas competências organizacionais, deseja-se verificar as competências presentes e, entre essas, as mais importantes. O que as editoras têm em comum com as demais? Quais competências específicas estão presentes no segmento objeto do estudo? Este estudo não deseja descobrir “elixir da longevidade organizacional”, mas identificar informações úteis, principalmente para as empresas do segmento editorial-livreiro.

Segundo verificação em alguns dos principais bancos de material acadêmico (USP, UnB, UFRJ, UFRS, ANPAD), dentre os trabalhos pesquisados sobre competências da empresa, não se verificou nenhum que se relacione ao tema longevidade, o que reforça a elaboração de estudo tendo longevidade e competências organizacionais como temas centrais. As relações mais comuns vistas

nos trabalhos acadêmicos que envolvem o tema competências têm a ver com - citando alguns exemplos - alinhamento estratégico (DOLABELLA e BITTENCOURT, 2006); articulação com as práticas de gestão (FROEHLICH e BITTENCOURT, 2007); o desempenho organizacional (MACIEL e CAMARGO, 2007); performance organizacional (FERNANDES, 2004); ou o consenso entre gestores no processo decisório (BATAGLIA, 2006), dentre outros, mas nada relacionando competências às empresas longevas.

Estudar as competências presentes na empresa editorial-livreira longeva ajuda a entender, em parte, o que é útil para a empresa manter para existir por tanto tempo.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo principal

Identificar as competências organizacionais das editoras livres longevas do mercado nacional e o grau de importância de cada uma na opinião de seus gestores.

3.2.2 Objetivos específicos

Em decorrência do objetivo principal, os objetivos secundários são: a) hierarquizar as competências mais importantes escolhidas pelos respondentes; b) identificar grupos de respondentes com características similares quanto ao grau de importância atribuída às competências organizacionais; c) cruzar as informações obtidas para buscar entender melhor esse segmento específico de negócio.

IV - REFERENCIAL TEÓRICO

Quando se tenta buscar explicação para entender o motivo que faz com que as competências sejam importantes para a empresa ter longo ciclo de duração de vida, percebe-se um conjunto variado de direcionamento teórico. Abaixo, seguem-se as principais orientações teóricas para compreensão do que são competências e longevidade. A partir do entendimento dos conceitos “Competências”; “Competências essenciais”; “Vantagem competitiva”; “Vantagem competitiva sustentável”; “Recursos internos” e “*Capabilities*” a noção de competência organizacional ganha força e se justifica. Competência organizacional não deriva diretamente de nenhum dos conceitos informados neste trabalho, porém todos eles facilitam a existência dessa terminologia.

4.1 As competências

No dicionário LONGMANN (1995, p. 270), “*competence*” (competência em português) significa habilidade para fazer o que é necessário. Para o dicionário MICHAELIS (2004, p. 182), competência diz respeito à capacidade de apreciar e resolver qualquer assunto. Para o dicionário WEBSTER (1999, p. 215), competência é a qualidade de ter suficiência de conhecimentos, habilidades ou sucesso; e no AURÉLIO VIRTUAL (2009), uma das definições é a capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto.

Para alguns autores há diferença entre as palavras *competency*, referindo-se às dimensões do comportamento que estão por trás de desempenho competente, e *competenc* trata de áreas de trabalho em que a pessoa é competente. WOODRUFFE (1991 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p.18).

Quadro 7 – Comparação entre *competency* e *competence*

| Competency | Competence |
|---|----------------------|
| Características do indivíduo | Desempenho no cargo |
| Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes | Resultados, produtos |
| Input | Output |
| Soft | Hard |

Fonte: FLEURY; FLEURY (2001, p.18)

FLEURY; FLEURY (2003, *in* JUNIOR *et al.*, 2006, p. 1) afirmam que o tema competência associa-se a diferentes instâncias: pessoas (competências do indivíduo), organizações (competências centrais) e países (sistemas educacionais e formação de competências), sendo desenvolvido sob perspectivas diferentes, mas complementares. A competência é traço subjacente a uma pessoa que pode ser relacionado com desempenho superior. Assim, diferencia-se competência de aptidões (talentos naturais, a serem aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimento (o que a pessoa precisa saber para desempenhar a tarefa) (MCCLELLAND, 1973).

FLEURY; FLEURY (2001, p.21) afirmam ainda que a noção de competência sempre aparece relacionada a verbos como agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender e engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

RESENDE (2000, p.151) diz que o conceito de competência é utilizado em diferentes situações de qualificação e atributos, não somente de pessoas, mas de organizações, mais genéricas ou mais específicas.

Segundo MILLS *et al.* (*apud* FERNANDES *et al.*, 2004), competências são categorizadas em essenciais, distintivas, organizacionais ou de unidades de negócio, de suporte e dinâmicas (conforme mostrado no quadro 8).

Quadro 8 – Tipos de competências

| | |
|---|---|
| Competências essenciais | 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 diferenciadoras e que provêm de vantagens competitivas. |
| Competências organizacionais ou das unidades de negócio | Competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negócios da empresa. |
| Competências de suporte | Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências. |
| Capacidades dinâmicas | Capacidade de uma empresa adaptar suas competências pelo tempo. São diretamente relacionadas aos recursos importantes para mudança. |

Fonte: MILLS *et al* (in FERNANDES, 2004, p.13)

4.2 As competências organizacionais

Para DREJER (2000, p. 20), as competências organizacionais são divididas em quatro grupos, que interagem entre si: a) pessoas, estrutura, processos e cultura. Para KING *et al.* (in DONEGÁ, 2009, p.50), as competências organizacionais são conhecimentos e habilidades que promovem vantagem competitiva. Conforme ZARIFIAN (in FLEURY; FLEURY, 2001, p.23), as competências organizacionais são: a) competências sobre processos; b) competências técnicas; c) competências sobre a organização; d) competências de serviço; e) competências sociais.

As competências organizacionais geram vantagens à empresa que se traduzem em longevidade. Segundo FLEURY e FLEURY (2001, p.46), as competências organizacionais passam obrigatoriamente pelas competências dos indivíduos, que incluem: a) competência para o negócio; b) competência social; c) competência técnica.

Por identificar que a proposição de FLEURY; FLEURY (2001), que relaciona as competências individuais com toda a empresa, tem forte similaridade com as competências organizacionais informadas por ZARIFIAN (1999), o presente estudo

toma como proposta mais consistente para entender competências organizacionais, o que é exposto no quadro abaixo.

Quadro 9 – Competências organizacionais

| | |
|----------------------------|---|
| Competência para o negócio | 1) visão estratégica (conhecimento do negócio); 2) planejamento (estruturar e sistematizar as operações) |
| Competência social | 1) comunicação (na totalidade); 2) negociação (interna e externa); 3) trabalho em equipe (com grupos que tenham conhecimento, habilidades e atitudes) |
| Competência técnica | 1) competência em operações; 2) competência em produto; 3) competência em marketing; 4) competência financeira |
| Competências de serviço | 1) aliar competência técnica à pergunta: qual o impacto que esse produto ou serviço terá sobre o consumidor final? |

Fonte: adaptado de FLEURY; FLEURY (2001) e ZARIFIAN (2001)

WOODWARD (*in* FLEURY e FLEURY, 2002, p.5) afirma que toda organização possui, em diferentes proporções, competências relacionadas a operações (produção e logística), desenvolvimento de produto e comercialização (vendas e marketing).

Para efeito do presente trabalho, tomam-se os itens do quadro 9 (logo acima), para preparar entrevistas e questionários, pois atendem melhor às necessidades do que é proposto no estudo em questão, e toma para definição de competência para o mesmo trabalho o que cita KING *et al.* (*in* DONEGÁ, 2009, p.50), “as competências organizacionais são conhecimentos e habilidades que podem promover vantagem competitiva”.

ZARIFIAN (2001, p. 88-92) utiliza o termo “competências profissionais” para relacionar competências ao desempenho produtivo, listando alguns efeitos dessa relação: a) visibilidade de implicações estratégicas da empresa (as competências-chave que a empresa privilegiará); b) vínculo entre desempenho local versus global; c) capacidade de julgar e decidir; d) melhoria contínua e procedimentos de progresso.

Quadro 10 – Efeitos das competências profissionais no desempenho produtivo

| Efeitos | Significado |
|---|---|
| Visibilidade de implicações estratégicas da empresa | a) definição das competências-chave da organização; b) planejamento das funções das chefias; c) caracterização do papel de cada trabalhador no processo |
| Vínculo entre desempenho local versus global | Tem a ver com a medição da participação de cada trabalhador no processo. Qual é o peso da contribuição de cada trabalhador para a entrega de valor ao cliente? |
| Capacidade de julgar e decidir | A empresa deve ser boa em uma série de itens e ao mesmo tempo buscar melhorar em todos eles, gradativamente. Na prática, a competência dos trabalhadores é manifestada na capacidade de decidir e julgar. |
| Melhoria contínua e procedimentos de progresso | A dinâmica requerida pela empresas faz com que tenham que desenvolver competências para melhorar continuamente (normas, procedimentos etc.) |

Fonte: adaptado de ZARIFIAN (2001, p. 88-94)

Para KING *et al.* (in DONEGÁ, 2009, p.30), os gerentes intermediários desempenham papel importante para a disseminação das competências dentro da empresa. Os mesmos autores ainda afirmam que competência organizacional seria um conjunto de conhecimentos e habilidades que traz vantagem competitiva à organização. Os autores apresentam quatro aspectos que servem para medir a qualidade da competência analisada: a) caráter tácito – as competências resistem à imitação; b) robustez – a competência mantém seu valor em ambiente de mudança; c) fixação – é possível perder as competências com a saída de funcionários; e, d) consenso – há consenso entre a média e alta gerência sobre as principais competências.

4.3 As competências essenciais

Para PRAHALAD e HAMELL (in MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 298), as competências essenciais são a razão das empresas ganharem vantagem competitiva e manterem-se no mercado ao longo do tempo; para os autores, as competências essenciais, por se constituírem a partir do aprendizado coletivo da organização, tornam-se uma característica única, não podendo ser imitada, o que traz diferencial às organizações, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias. Ainda, segundo PRAHALAD e HAMELL (1990, p. 80), a empresa deve se preocupar em

criar e desenvolver competências, ao invés de criar e desenvolver negócios; que as competências essenciais implicam integração das ferramentas de produção, integração das tecnologias, organização do trabalho, entrega de valor ao cliente, comunicação entre os participantes, envolvimento de cada um que está no processo e comprometimento para alcançar os limites da organização.

“Para que a perspectiva das competências essenciais crie raízes dentro de uma organização, toda a equipe de gerência precisa compreender detalhadamente e participar das cinco tarefas fundamentais da administração das competências: 1) identificar as competências essenciais; 2) defender uma agenda de aquisição de competências essenciais; 3) desenvolver as competências essenciais; 4) distribuir as competências essenciais; 5) proteger e defender a liderança das competências essenciais”. (PRAHALAD e HAMMEL, 1990, p.255-257).

Ainda segundo os mesmos autores, dependendo do tipo de segmento, tamanho da empresa e produto, as competências podem variar. Contudo, é considerável razoável um número de cinco a quinze competências essenciais; porém, no aspecto empírico, delinear os limites entre habilidades e competências é, principalmente, questão de conveniência. PRAHALAD (1997, p.7) afirma que a competência essencial é habilidade cumulativa básica na organização, sendo que quando a empresa identifica e a explora adequadamente, pode conseguir vantagem competitiva difícil de ser imitada. O mesmo autor ainda alerta que a empresa não deve ser vista apenas como portfólio de produtos e recursos, mas um conjunto de forças, capacidades e habilidades, sendo esses atributos reutilizados para explorar novos negócios.

A partir do conceito de “*core competence*”, vários teóricos debruçaram-se sobre o tema, surgindo estudos que levam a variações de entendimento de termos similares; ora passa a ser entendido como recursos, ora como capacidades, ora como competências.

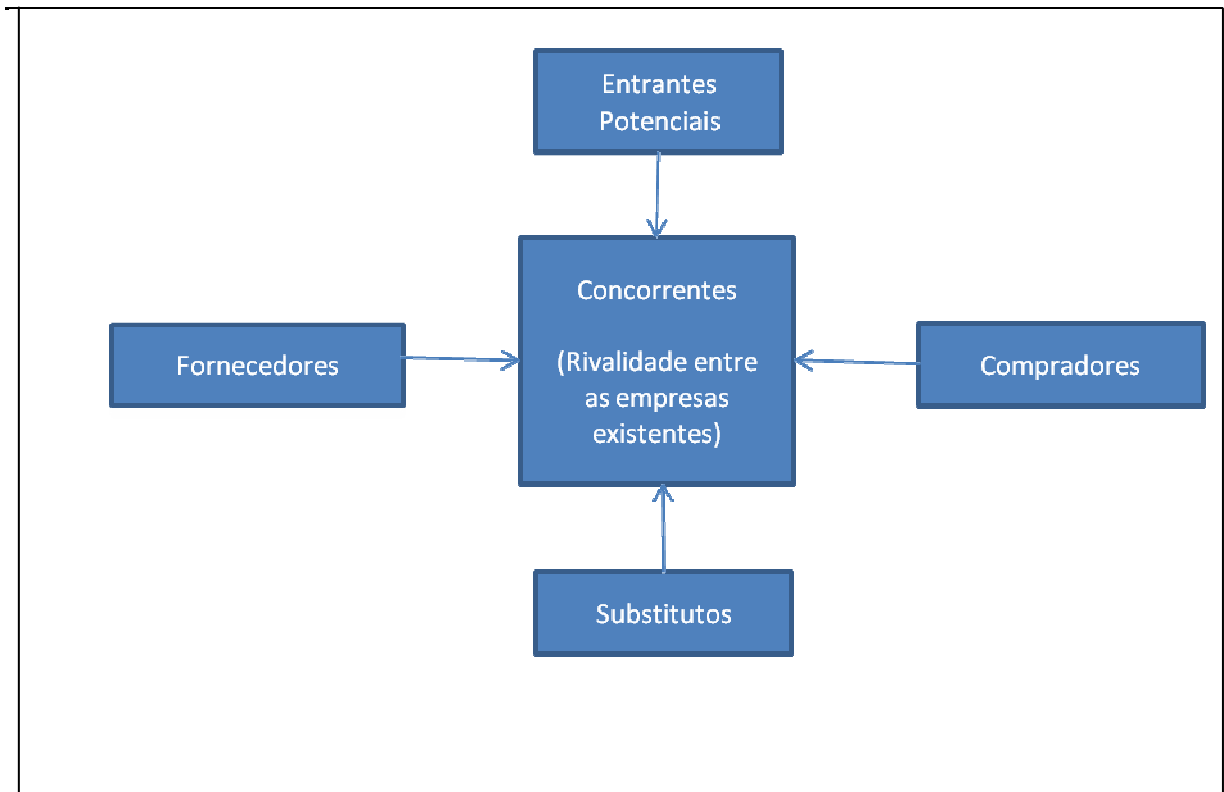
4.4 Vantagem competitiva

A respeito da vantagem competitiva, conforme os ensinamentos de PORTER (1989, p. 31), para entendê-la é preciso prestar atenção na empresa em relação às suas partes e não ao todo. Isso porque, diz o autor, a vantagem competitiva é

formada pela interação de microações que se tornam imperceptíveis quando de uma visão holística; como exemplo, pensa-se em vantagem de custos, em que várias microatividades da empresa colaboram na formação do ganho do custo total (redução do uso de folha para *xerox*, melhoria no processo de produção, revisão dos contratos de compras, otimização do uso de energia e água etc.). Esse autor sugere que seja feita análise detalhada de todos os processos da empresa, a fim de dimensionar a verdadeira fonte das vantagens competitivas.

Também é indispensável entender a vantagem competitiva dentro de contexto maior - o da competição. Aqui, competição com as demais forças competitivas que atuam no mesmo tempo e espaço. PORTER (1989, p. 4) mostra um quadro em que cinco forças (entrantes, substitutos, fornecedores, clientes e rivais) atuam e, entendê-las, identificar a intensidade e frequência das ações, posicionamento e estratégias utilizadas contribui para a definição das vantagens competitivas que podem ser melhores exploradas pela empresa, e a escolha dos possíveis parceiros.

Figura 1 – As Cinco Forças Competitivas que determinam a rentabilidade da indústria



Fonte: Vantagem Competitiva (PORTER, 1984, p.4)

Na vantagem competitiva tem-se que considerar a capacidade de, ao longo de determinado tempo, os concorrentes dominarem o conhecimento e se tornarem concorrentes diretos com produtos e serviços tão bons ou até melhores; logo, a vantagem para ser duradoura deve ser, ou buscar ser, inigualável, ou pelo menos, de difícil reprodução. Para ser inigualável ou de difícil reprodução, as competências devem formar portfólio diferenciado a ponto de ser inimitável por qualquer tipo de organização.

4.5 Vantagem competitiva sustentável

Segundo BARNEY e CLARK (1991, p.253), vantagem competitiva sustentável é simplesmente aquela que se mantém durante longo período de tempo. PORTER (1989, p. 9) argumenta que a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável; para tanto, a vantagem competitiva deve ser buscada por meio de várias ações, desenvolvendo competência em cada uma das instâncias de gestão da empresa (competência

financeira, produção e logística, comercialização, inovação e marketing, desenvolvimento e aprendizagem dos recursos humanos).

4.6 Capabilities

Segundo DAY (1994, p. 40), o conceito de *capabilities* não é novo, sendo encontrado nos escritos de SELZNICK (1957) e PENROSE (1959). Ainda segundo o autor, as *capabilities* ou capacidades (tradução apenas para conveniência, pois não há palavra em português que reproduza a essência do que significa) são complexos feixes de competências e conhecimento acumulado exercidos pelo processo organizacional, que habilitam as empresas a coordenar as atividades e fazer uso de seus ativos.

DAY (1994, p.40) informa que a importância estratégica das *capabilities* contribui para a vantagem competitiva sustentável e resultado superior.

QUEIROZ e STALK (2007, p. 17) afirmam que o termo *capabilities* enfatiza o papel-chave da gestão estratégica, a fim de adaptar, integrar e reorganizar habilidades, recursos e competências funcionais internas e externas da empresa, no intuito de atender às exigências do ambiente externo, sujeito a rápidas mudanças.

TEECE, PISANO e SHUEN (1997, p. 509-533) identificam as dimensões das capacidades específicas da empresa, e que podem ser fontes de vantagem competitiva, explicando como é possível desenvolver competências e recursos. Os mesmos autores adotam o termo *dynamic capabilities* para especificar a ação que as empresas adotam para renovar competências, a fim de que as mesmas respondam mais adequadamente ao ambiente em que estão inseridas.

4.7 Os recursos internos

Outra linha teórica que traz esclarecimentos sobre a capacidade de a empresa manter-se longa é a RBT (*Resource-Based Theory*), mais conhecida no Brasil como VBR (Visão Baseada em Recursos). A base teórica da formação do

conceito de VBR forma-se por quatro fontes: 1) conceito de competências essenciais; 2) Análise de David Ricardo sobre renda da terra; 3) trabalhos de Penrose (1959), em que divide os recursos da empresa em físicos e humanos; e, 4) estudo dos economistas sobre as implicações antitrustes. Contudo, antes de se avançar na condução do trabalho, alguns esclarecimentos da VBR são imprescindíveis.

Os primeiros *insights* da teoria deram-se por RUMELT (1984), seguidos por WERNEFELT (1984), BARNEY (1986) e DIERICKS e COOL (1989). Durante a década seguinte houve proliferação no meio acadêmico, o que fez a teoria ganhar refinamentos por meio de testes empíricos e várias críticas e contribuições. Contudo, a quantidade de contribuições gerou terminologias que muitas vezes confundem seu melhor entendimento. Deve-se nomear a VBR como recursos, capacidades, capacidades dinâmicas, rotinas, estrutura organizacional?

BARNEY (1991), DIERICKX e COOL (1989) centraram atenções sobre os atributos que os recursos e capacidades da empresa deviam ter para ser fonte de vantagem competitiva sustentada.

STALK, EVANS, e SCHULMAN (1992) estabeleceram as diferenças entre o que são recursos e o que são competências.

BARNEY (1991, P. 101), em artigo intitulado *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, classifica recursos como sendo todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento etc., que são controlados pela empresa e que a habilitam a implantar estratégias que melhorem eficiência, eficácia e efetividade.

Esclarece-se também, conforme os fundadores da VBR, que a teoria descreveu os tipos de atributos que os recursos e capacidades deveriam ter: a) **dependência de caminho** (história da empresa, decisões, tecnologias, recursos e dinâmica); b) **ambiguidade causal** (incerteza atribuída a um novo processo, negócio, criação, que, não se sabendo ao certo como se desenvolverá e o que

precisará para ser feita exatamente, produz inibição natural aos possíveis candidatos a entrantes); e, c) **complexidade social** (habilidades e competências dos funcionários, inter-relacionamento entre eles, especificidade do ambiente de trabalho, grau de domínio dos processos, e grau de coordenação e alinhamento entre vários níveis hierárquicos fazem com que haja complexidade difícil de reproduzir por outra empresa). Mas alguns autores verificaram que não se consegue aplicar o modelo de Hamel e Prahalad a todas as empresas, porque os critérios do qual o bem ou serviço, raridade e inimitabilidade identificados pelos autores como pertencentes a uma competência essencial, são difíceis de ser verificados na maior parte das empresas. Esses critérios são encontrados mais facilmente em grandes empresas do que nas médias e pequenas organizações.

4.8 Longevidade

Segundo FOSTER e KAPLAN (2002, p. 22-24), as empresas conseguem se manter no mercado quando aliam destruição criativa (relacionada à capacidade de reinventar-se, sair de um paradigma e entrar em outro) a desempenho, e ainda, as empresas têm como direcionamento a continuidade dos negócios.

Em seu artigo *Longevity and Organizational Change*, KRELL (1999) afirma que o que traz dificuldade para a empresa não se perpetuar invariavelmente tem a ver com questões relacionadas ao funcionamento interno da organização ou questões relacionadas com a interação com o meio ambiente.

Conforme CHANDLER (*in* FLECK e FILHO, 2003, p. 2), as empresas começaram familiares; quando maiores e mais complexas, serviram-se de administradores remunerados. Essa condição supre duas condições essenciais à autoperpetuação organizacional: a) estimula o crescimento contínuo; b) possibilita a continuidade das operações.

Segundo BARNARD (1938, *in* FLECK e FILHO, 2003, p.1), as empresas que alcançam a durabilidade ou perpetuação em sua existência mantêm sucesso (produtos têm demanda, auferem lucros continuamente etc.).

FLECK e FILHO (2003, p.4), em estudo comparativo entre as empresas General Eletric e Westinghouse, identificaram sete categorias de traços organizacionais que mostram diferenças quando vistos na empresa longeva (General Eletric) e na empresa que não consegue se manter no mercado (Westinghouse). Os traços se desenvolvem nas primeiras décadas da existência da firma, quatro deles associados à gestão interna da organização e três aos negócios propriamente ditos.

Quadro 11 – Principais características dos traços organizacionais

| Categoria do traço | Desafio | Autodestruição | Autoperpetuação |
|---|--|--|---|
| <i>Orientação interna</i> | | | |
| Organização | À medida que a empresa cresce, aumenta o grau de diversidade | <i>Fragmentação</i> (autonomia das partes) | <i>Integração</i> (fomento de sinergias) |
| Alocação de recursos | À medida que a empresa cresce, aumentam os conflitos de prioridade | <i>Fraca coordenação</i> (emergente alocação de recursos) | <i>Forte coordenação</i> (deliberada alocação de recursos) |
| Resolução de problemas | À medida que a empresa cresce, aumenta a complexidade (torna-se mais difícil entender as questões) | <i>Casuístico</i> (busca imediata de soluções) | <i>Sistemático</i> (busca minuciosa de soluções) |
| Formação de hierarquia gerencial | À medida que a empresa cresce, aumenta a demanda por talentos gerenciais | <i>Tardia</i> (recrutamento rápido no mercado no momento necessário) | <i>Cedo</i> (investimento em tempo e \$\$\$ na formação interna de gestores) |
| <i>Orientação aos negócios</i> | | | |
| Empreendedorismo | Fomento de iniciativas empreendedoras no seio da empresa | <i>Satisfatório</i> (subotimiza metas em níveis de risco exagerados) | <i>Audacioso</i> (maximiza retornos com níveis de risco compatíveis) |
| Motivações para expansão | Fundamentação do movimento de expansão | <i>Nulo, Defensivo</i> (mera defesa ou expansão desconexa) | <i>Produtivo, Híbrido</i> (aumento de produtividade com/sem defesa) |
| Gestão da mudança | Identificação e atuação sobre fontes de mudança benéficas ou prejudiciais aos negócios da empresa | <i>Adapta ao ambiente</i> (busca a posteriori de rápido ajuste às mudanças no ambiente) | <i>Molda o ambiente</i> (análise demorada e custosa em antecipação a possíveis mudanças) |

Fonte: FLECK e FILHO (2001, p.4)

COLLINS e PORRAS (1995, p. 19) argumentam que as empresas duradouras apresentam capacidade significativa de superar adversidades, e conseguem manter

bons desempenhos. Essas empresas possuem valores nucleares, não necessariamente produzem grandes e complexos planos de ação, tem colaboradores de muitos anos de serviço. Ainda, conforme os mesmos autores, as empresas não se fiam apenas em um tipo de estratégia, um modelo de líder, um tipo de processo, um tipo de tecnologia, no discurso entusiasmado de um diretor e um tipo de tecnologia para preservar seu núcleo e estimular o progresso e longevidade. Conta o conjunto, ou seja, vários fatores auxiliam e contribuem para a perpetuidade da empresa no mercado. Mas eles afirmam que, entre esses fatores, não há dúvida de que a forte ideologia administrativa transferida dos sócios para os sucessores impacta fortemente o destino das empresas longevas.

PARDINI (2003, p. 3), discorre em artigo sobre a importância da cultura organizacional para a longevidade das empresas.

Na edição de setembro/2008, a revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios destaca na capa a matéria “Os segredos das pequenas empresas feitas para durar”. Na pesquisa com seis empresas centenárias, depoimentos dos sócios dão ideia do “elixir da longevidade organizacional”. Seguem-se algumas afirmações:

“A paixão pelo negócio e o vínculo forte com a tradição são alguns dos principais ingredientes da longevidade... é preciso ter também uma equipe envolvida e capacitada, gestores determinados a trabalhar muito e a buscar insistentemente a atualização e a qualidade dos processos e produtos, além de cumprir as normas ambientais e de responsabilidade social”, segundo Clóvis Gonçalves Dias Filho (quinta geração), sócio e descendente dos fundadores da Fazenda Pessegueiro (produção, preparo, torrefação e venda de cafés especiais), com 138 anos de existência, localizada em Mococa, Estado de São Paulo.

“Acho que a cada ciclo de comando a empresa deve se renovar, ganhar fôlego, o que a ajuda atravessar décadas”; “... no passado, quando se colocava um produto novo no mercado, você colhia o resultado por vários anos, até a concorrência matar a charada... mas o mundo globalizado encurtou esse tempo e nos ensinou muitas lições”, ressaltou Fábio Paulo Riccò (quarta geração), diretor-

presidente da RiccÓ Móveis para Escritório, fundada há 133 anos, localizada na cidade de São Paulo.

“Ninguém comanda uma equipe com competência se não conhece bem a dura rotina de trabalho, e muito menos mantém o equilíbrio do negócio quando não sabe como funcionam o mercado e a concorrência”; “quebrar paradigmas é outra luta para empresas com anos de história, mas isso é importante para se manter vivo”; “atuar em nichos é um caminho para quem quer se manter pequeno por opção e, muitas vezes, é o segredo da longevidade”. Declarações de Luz Arthur Endler, diretor-presidente (quarta geração) da empresa Frigorífico Endler (indústria de carnes e derivados), há 130 anos no mercado, situada na cidade de Sapucaia do Sul, Rio Grande do Sul.

“A mistura de gerações, com a combinação de experiência e juventude, é saudável para a condução do negócio”; “somos modernos na condução dos negócios, mas tradicionais nos princípios desde os tempos do fundador”; “há cinco anos sou o único dono... para driblar a solidão do poder, contratei um consultor, que me visita uma vez por semana, com quem troco ideias e peço opiniões”. Afirmções de Mário Roberto Rizkallah, presidente (terceira geração) da Casa da Boia (varejo de metais não ferrosos, ferramentas, tintas e material elétrico), há 110 anos no mercado, localizada na cidade de São Paulo.

“Uma empresa só tem vida longa quando é capaz de preservar seus princípios e valores sem deixar de ter os olhos no futuro”; “apesar de atuarmos num mercado conservador, sempre procuramos sair na vanguarda, o que nos rendeu reconhecimento e espaço no mercado; essa é uma lição que toda empresa que deseja fazer história deve levar em conta”, afirmou Ângelo Sérgio Del Vecchio, presidente (terceira geração) da empresa Casa Del Vecchio (comércio e fabricação de instrumentos musicais), presente há 106 anos na cidade de São Paulo.

“Foi aprendendo com os erros que consegui corrigir os deslizes de administração ocorridos sob o comando de diversas gerações”; “uma coisa, porém, eu aprendi muito rápido: nenhuma empresa sobrevive apenas pelo nome ou pelo

peso da tradição. É preciso se renovar a cada dia, manter uma estrutura enxuta, ganhar espaço no mercado e, só então usufruir dos benefícios que um nome sólido proporciona”; “empresas concebidas para ter vida longa devem ser privadas das desavenças familiares”, enfatizou Raul Kothe (quinta geração), diretor-presidente das Máquinas Schreiner (indústria de máquinas para cerâmica vermelha), com 126 anos de existência, localizada em Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul.

Arie de Geus (antigo CEO da Shell) conta que por meio de estudo encomendado pela Shell, em 1983, tendo como base as empresas que sobreviveram e mais velhas do que o grupo Shell (fundado em 1907), constatou-se que o segredo da perenidade organizacional está no desenvolvimento de valores mais profundos do que os demonstrados nas planilhas contábeis, incluindo aprendizado organizacional, desenvolvimento dos recursos humanos, honestidade e transparência, comprometimento com o indivíduo e com a comunidade. Ou seja, a longevidade é consequência de várias ações. O estudo coordenado por Arie de Geus conseguiu selecionar mais de 30 empresas estabelecidas desde o século XIII até o início do século XX, que continuam em atuação com destaque (em âmbito nacional ou mundial). O quadro abaixo mostra as 18 mais antigas.

Quadro 12 – Os matusaléns do capitalismo

| Data de Fundação | Empresa | País de origem | Data de Fundação | Empresa | País de origem |
|------------------|------------------|----------------|------------------|--------------------|----------------------|
| 1288 | Stora | Suécia | 1891 | Merck | EUA |
| 1590 | Sumitomo | Japão | 1892 | GE | EUA |
| 1697 | Mitsui | Japão | 1892 | American Express | EUA |
| 1802 | Du Pont | EUA | 1902 | 3M | EUA |
| 1837 | Procter & Gamble | EUA | 1903 | Ford | EUA |
| 1847 | Philip Morris | EUA | 1907 | Royal Dutch /Shell | Inglaterra / Holanda |
| 1847 | Siemens | Alemanha | 1908 | GM | EUA |
| 1850 | Wal-Mart | EUA | 1911 | IBM | EUA |
| 1883 | Daimler-Benz | Alemanha | 1915 | Boeing | EUA |
| 1890 | Mitsubishi | Japão | | | |

Fonte: entrevista de Arie de Geus à revista *Digest Executive* (2001)

Os resultados da pesquisa de Arie mostram que as principais características para as empresas perdurarem vários anos são: a) sensibilidade; b) coesão interna; c) tolerância; d) conservadorismo financeiro e, e) sucessão (veja quadro abaixo).

Quadro 13 – Os cinco ingredientes do elixir da longevidade

| INGREDIENTE | CARACTERÍSTICAS |
|-----------------------------------|---|
| Sensibilidade | Perceber o meio ao qual pertence, levar a empresa a aprender, a se adaptar. |
| Coesão Interna | Criação de forte sentido de identidade e de comunidade, em que o "núcleo duro" do pessoal da empresa se forma ao longo dos anos. |
| Tolerância | Suportar e aprender a conviver com os pensamentos não convencionais, as excentricidades. Abrir-se aos novos ideais, às experimentações. |
| Conservadorismo Financeiro | Evitar o desperdício de recursos, de modo a ganhar flexibilidade de decisão nos momentos em que é preciso investir, sem ter de depender de terceiros. |
| Sucessão | Cuidar dos quadros que sucederão a liderança e o "núcleo duro". |

Fonte: adaptado da entrevista de Arie de Geus à revista *Executive Digest* (2001)

Entre os possíveis resultados que a presente pesquisa trouxe, cruzá-la com as conclusões da pesquisa de Arie de Geus e com a pesquisa de Porras e Collins confirmará se os ingredientes verificados por Geus, Porras e Collins estão também presentes sob a ótica das competências.

O mesmo Arie de Geus (1999, p. 127), em artigo na HSM Management, utiliza como base o estudo relatado acima a respeito das empresas longevas, argumentando que as empresas fracassam porque suas políticas e práticas se baseiam predominantemente no pensamento e na linguagem da economia. Em outras palavras, as empresas morrem porque seus executivos se concentram exclusivamente na produção de bens e serviços e se esquecem que a organização em que trabalham é comunidade de seres humanos que trabalham na empresa para mantê-la viva. O artigo é fruto do livro "A empresa viva", do mesmo autor.

Tornar-se empresa longeva não é tarefa fácil. Nesse caminho, diversas empresas perecem. No Brasil, conforme matéria publicada no portal da revista Exame, em estudo feito em 2007 sobre as edições das Melhores e Maiores da Revista Exame (até o ano de 2005), a Fundação Cabral, por meio do coordenador Haroldo Brasil, fez estudo que constatou que do ranking das 500 empresas citadas

em 1973 (primeiro ano da edição da revista), apenas 114 empresas encontravam-se ativas na edição de 2005. Para os analistas da Dom Cabral, os motivos que garantiram a permanência das 114 empresas no ranking, segundo levantamentos e cruzamentos de informações, são a capacidade de adaptação ao meio ambiente empresarial, enfrentando todo tipo de adversidade, e a manutenção de crescimento lento mais constante.

V - METODOLOGIA

O presente estudo apresenta enfoque quantitativo, pois faz levantamento de dados de parte representativa da população pesquisada (editoras-livreiras nacionais com mais de dezenove) e análise estatística, para estabelecer padrões de comportamento (SAMPIERI *et al.*, 2006, p. 5). É do tipo descritivo, pois procura especificar propriedades, características e perfis importantes de empresas participantes de segmento da economia brasileira; e correlacional, pois busca relacionar resultados da pesquisa a conceitos (DANHKE, *apud* SAMPIERI *et al.*, p. 98).

Limitação do método: segundo VERGARA (2006, p. 61), todo método escolhido apresenta possibilidades e limitações. É importante antecipar-se às críticas, reconhecendo fraquezas e forças do método. Portanto, o método escolhido apresenta certas limitações:

- limitação de abrangência: infelizmente, não foi possível identificar todos os participantes do universo objeto da pesquisa, nem todos os possíveis participantes da amostra, e ter todos os integrantes da amostra como respondentes. A limitação impede a obtenção de dados mais abrangentes e que auxiliem na consistência das conclusões da pesquisa;
- falta de maturidade do pesquisador pode ter deixado que alguns elementos importantes não tenham sido observados ou levados em consideração no momento da entrevista em profundidade. Apesar de o autor do estudo ter alguma vivência no ramo, ter feito pesquisa com amostra consistente e certa maturidade, é possível que algum item não tenha sido percebido ou não se ter dado a devida importância;
- a forma pela qual os dados foram tratados (análise estatística) também pode ensejar perda de significância semântica, ou até de conteúdo, pois o uso da técnica estatística não tem como preocupação a característica interpretativa do discurso.

Os passos e métodos utilizados para a seguinte pesquisa são:

- a) **Definição da população-alvo.** Nesse caso, o estudo está focado no segmento editorial brasileiro. Esse segmento econômico é formado por várias editoras distribuídas pelo Brasil, representadas por organismos de classe, como o Sindicato Nacional dos Editores Livreiros (Snel), com 349 participantes; Liga Brasileira dos Editores (Libre), com 98 participantes; Câmara Brasileira do Livro (CBL), com 561 participantes; Associação Brasileira dos Editores Universitários (Abeu), com 117 participantes; Associação Brasileira dos Editores de Livros (Abrelivros), com 26 participantes, e Associação Brasileira dos Editores Cristãos (Abec), com 61 participantes. Entretanto, cabe observar que há pequenas associações e ligas de editores espalhadas pelo Brasil, de proporções regionais, atendendo a interesses locais (associações estaduais e regionais), não contemplados no levantamento para o presente estudo, e outros editores independentes não filiados às entidades de classe contempladas no mesmo quadro. Outro aspecto bem peculiar que altera o número final de filiados aos organismos informados diz respeito ao fato de que cada organismo não restringe a entrada de qualquer editor vinculado a outro organismo. O mesmo editor pode estar cadastrado em outro organismo, gerando dualidade de registros. Além disso, há órgãos que receberam registros de editores, de distribuidores e até de livrarias, como o caso da CBL;

Quadro 14 – Entidades e amostra estimada da pesquisa

| Entidade | Associados | Amostra estimada |
|-------------------|------------|------------------|
| SNEL | 349 | 9 |
| LIBRE | 98 | 3 |
| CBL | 561 | 28 |
| ABREU | 117 | 1 |
| ABRELIVROS | 26 | 1 |
| ABEC | 61 | 1 |

Fonte: adaptado da Associação Brasileira das Livrarias (ABL)

- b) **Definição da amostra.** A amostra é do tipo não-probabilística, formada por empresas voluntárias que estão no mercado a partir de 19 anos. Após

levantamento das datas de fundação, verificou-se um total de 106 editoras. Contudo, após primeiro contato com as respectivas editoras, a fim de verificar a possibilidade de participar do presente estudo, em torno de 40%, ou seja, 43 empresas manifestaram interesse;

c) Envio de carta às entidades de classe das editoras expostas no quadro 14, comunicando-as da intenção da pesquisa e verificando se havia interesse na participação, e se auxiliariam de algum modo (por exemplo, recomendarem aos filiados colaborar com a pesquisa);

d) Envio de carta-convite aos filiados das entidades de classe que representam os editores constantes no quadro 14;

e) Entrevista com três profissionais de grande vivência no ramo livreiro, escolhidos por critério de acessibilidade (VERGARA, 2006, p. 51), a fim de testar o questionário elaborado e fazer as correções necessárias para torná-lo mais consistente. Essas informações são importantes, pois os profissionais experientes melhoram a validade do questionário enviado aos respondentes;

f) Teste do questionário em duas empresas. Apesar do teste com a aplicação do questionário aos profissionais do ramo resultar em melhorias, ficará ainda melhor, aplicando-o na prática, pois esse procedimento contribui para detectar possíveis problemas (ambiguidade da pergunta, tipo de conteúdo, questões não respondidas por motivos de sigilo etc.);

g) Elaboração de questionário com 25 questões, utilizando a técnica de Likert, com pontuações de 1 a 6 para as respostas. Essa técnica é ideal para medir atitudes, ponto de vista sobre determinados assuntos; ou seja, “consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações ou juízos” (SAMPIERI *et al.*, 2006, p. 306). Os questionários serão enviados aos responsáveis para responder a pesquisa;

h) O questionário é dividido em quatro blocos, que procuram destacar informações a respeito de: a) competências para o negócio (10 questões); b) competências sociais (5 questões); c) competências técnicas (5 questões); d) competências de serviços (5 questões). O modelo utilizado segue aquele elaborado por FLEURY (2001, p.23-24), relacionado com o modelo de ZARIFIAN (1999), que inclui o aspecto de serviços (detalhado conforme as observações de GRÖNROOS,1995). Esse modelo foi assim adaptado (ver quadro 9, p.33) por se entender que é mais preciso e mais simples para o que se quer buscar de informações. As perguntas do questionário serão produzidas com a finalidade de se alcançar abrangência e profundidade nas respostas;

i) Ligação telefônica para as empresas voluntárias, a fim de apresentar-se informalmente e identificar a pessoa para contato, envio e retorno do questionário devidamente respondido;

j) Envio dos questionários por e-mail, pois as empresas estão geograficamente dispersas (apesar de algumas na cidade de São Paulo), e seria custoso visitar cada um dos participantes;

k) Recepção dos questionários e verificação da validade dos mesmos;

l) Tabulação dos dados e aplicação de meios estatísticos e matemáticos para obtenção de informações agregadas;

m) Após a geração das informações produzidas pelos meios estatísticos e matemáticos, há análises e cruzamentos das respostas dos entrevistados, a fim de se aprofundar o entendimento das competências da empresa longeva;

n) Seguem-se as conclusões da pesquisa e considerações finais do trabalho;

o) Por uma questão de sigilo para preservar as fontes, a relação das editoras participantes não será apresentada neste trabalho.

Diagrama 1 – Esquema teórico-empírico da dissertação



VI - A PESQUISA

O método utilizado para coleta de dados foi o questionário. No entanto, quando se levantam dados a partir de questionário, há alguns “pontos fracos”: a) dependência da capacidade do respondente; b) disposição para cooperar com a pesquisa; c) veracidade e confiabilidade das respostas; d) desconhecimento do assunto pelo respondente; e) interpretação do conceito de forma diferente daquela pretendida; f) não ter opinião formada sobre um assunto ou informação insuficiente; g) o respondente pode, se quiser, enganar o pesquisador.

Por tudo isso, “as respostas devem ser aceitas pelo que são: declaração de terceiros que refletem graus variados de verdade” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.49). As dificuldades encontradas foram em relação ao consentimento dos participantes. No início, em torno de 65 respondentes se propuseram a responder ao questionário de pesquisa, porém, quando em contato com os mesmos, apenas 23 confirmaram. Em virtude desse problema, acionou-se uma rede de contatos do autor, formada por colegas do segmento editorial, alunos e outros professores. À medida que os questionários chegavam, alguns foram descartados, por não haver razoabilidade no conteúdo das respostas e informações importantes sem respostas. Verificou-se também que o perfil dos respondentes era na maior parte de editoras com mais de 20 anos de fundação. Em virtude de dar significância à amostra, optou-se por descartar as editoras acima de 10 anos de existência, focando-se naquelas acima de 19 anos, por serem 106 editoras, o que torna a amostra de 43 editoras a partir de 19 anos de existência razoável para dar consistência e significância aos padrões científicos de amostragem.

Em algumas editoras de grande relevância, por causa da expressividade que têm no mercado ou pelo longo tempo de mercado (Saraiva, IBEP, RT, entre outras), houve esforço adicional para se conseguir buscar as informações, como visitas à empresa, longos telefonemas, contatos com pessoas com influência sobre os respondentes, tudo, enfim, para se obter o questionário respondido.

Como o método escolhido foi o questionário, a princípio tentou-se conseguir as respostas por e-mail (identificados), apresentando-se diversas informações, a fim de dar credibilidade à mensagem. Porém, segundo funcionária da Câmara Brasileira do Livro, o envio de e-mail sofre restrição do setor de Comunicação das editoras. Por isso, antes de ser enviado, deve o pesquisador telefonar à editora, identificar um contato e depois enviar o e-mail com o questionário. Embora tenha sido seguida a orientação, a maior parte dos e-mails enviados às quase 300 editoras redundou em pouco mais de 65 respondentes. Analisados os questionários, optou-se por não se validar 22 deles, a fim de se enquadrarem no critério de escolha a partir de 19 anos de existência. Foram analisados os dados por meios matemáticos (percentual, quantidades nominais) e estatísticos (média, frequência e uso do software estatístico SPAD para análise de correspondência multivariada).

No capítulo seguinte, prosseguem os resultados da pesquisa. Primeiramente, por meio de tabelas que caracterizam a amostra; a seguir, apresenta-se uma série de tabelas a fim de mostrar relações entre as competências pesquisadas e faturamento, e tempo de fundação, sendo feitas diversas considerações.

VII – RESULTADOS DA PESQUISA

Os questionários forneceram três conjuntos de dados principais que são analisados unidos e separadamente.

No **primeiro conjunto de dados**, a coluna (Nr.) informa o número do respondente; a coluna (A1) informa a unidade da Federação; a coluna (A2) informa o número de filiais; a coluna (A3) informa a quantidade de funcionários; a coluna (A4) diz respeito ao tempo de existência da editora; e a coluna (A5) informa o faturamento em 2009 (Apêndice 5, parte 1, p.84, tabela 3).

No **segundo conjunto de dados** são apresentados os resultados às questões do questionário de 25 perguntas. Cada uma das questões tem grau de importância que varia de 1 a 6. Os respondentes livremente escolhem o quanto cada competência organizacional significa para o sucesso da empresa. No segundo conjunto de dados há divisão de quatro blocos de respostas: a) as colunas b1 a b10 – relativas às Competências para o Negócio; c1 a c5 relativas às Competências Técnico-profissionais; d1 a d5 relativas às Competências Sociais; e, e1 a e5 relativas às Competências de Serviços (Apêndice 5, parte 2, p.85, tabela 4).

O **terceiro conjunto de dados** apresenta a classificação de cada respondente das cinco competências mais importantes entre as 25 apresentadas, da primeira mais importante até a quinta mais importante, que contribuem para a longevidade das organizações objeto do estudo. Cada linha apresenta o número do respondente, seguido da classificação das competências mais importantes na ordem que são apresentadas no questionário de 25 questões (Apêndice 5, parte 3, p.86, tabela 5)

A partir dos dados coletados acima, formam-se tabelas iniciais para caracterizar melhor a amostra de 43 editoras livresas, as quais são apresentadas a seguir:

Tabela 3 – Porte das editoras respondentes do questionário

| Classe | Porte | Frequência | Freq. acum. | % freq. | % freq.acum. |
|--------------|----------------|------------|-------------|----------------|--------------|
| 1 | Micro | 9 | 9 | 20,93% | 20,93% |
| 2 | Pequena | 13 | 22 | 30,23% | 51,16% |
| 3 | Média | 12 | 34 | 27,91% | 79,07% |
| 4 | Média - Grande | 6 | 40 | 13,95% | 93,02% |
| 5 | Grande | 3 | 43 | 6,98% | 100,00% |
| TOTAL | | 43 | | 100,00% | |

Conforme tabela 3, a maioria das editoras encontra-se dentro do grupo das micro, pequenas e médias empresas, representando 79,07% da amostra.

Tabela 4 – Distribuição por tempo de atividade dos respondentes

| Ordem | Intervalo de anos | Frequência | Freq.acum. | % s/ freq. | % s/freq.acum. |
|--------------|-------------------|------------|------------|----------------|----------------|
| 1 | 19 – 39 | 22 | 22 | 51,16% | 51,16% |
| 2 | 40 – 59 | 12 | 34 | 27,91% | 79,07% |
| 3 | 60 – 79 | 5 | 39 | 11,63% | 90,70% |
| 4 | 80 – 99 | 3 | 42 | 6,98% | 97,67% |
| 5 | Acima de 100 | 1 | 43 | 2,33% | 100,00% |
| TOTAL | | 43 | | 100,00% | |

Conforme tabela 4, a maioria das editoras encontra-se dentro do tempo de existência de 19 a 59 anos, representando 79,07% da amostra.

Tabela 5 – Distribuição dos respondentes por faixa de faturamento

| Ordem | Faturamento | Frequência | Freq. acum. | % s/ freq. | % s/freq. acum. |
|--------------|-------------|------------|-------------|----------------|-----------------|
| 1 | até 2,4 | 9 | 9 | 20,93% | 20,93% |
| 2 | > 2,4 < 16 | 13 | 22 | 30,23% | 51,16% |
| 3 | > 16 < 90 | 12 | 34 | 27,91% | 79,07% |
| 4 | > 90 < 300 | 6 | 40 | 13,95% | 93,02% |
| 5 | > 300 | 3 | 43 | 6,98% | 100,00% |
| TOTAL | | 43 | | 100,00% | |

Conforme tabela 5, a maioria das editoras encontra-se até a faixa de R\$90 milhões de faturamento, representando 79,07% da amostra.

Tabela 6 – Distribuição dos respondentes por região geográfica brasileira

| Ordem | Região | Qtde. | Freq.acum. | % s/ freq. | % s/freq.acum. |
|--------------|--------------|-----------|------------|----------------|----------------|
| 1 | Sudeste | 36 | 36 | 83,72% | 83,72% |
| 2 | Sul | 5 | 41 | 11,63% | 95,35% |
| 3 | Nordeste | 1 | 42 | 2,33% | 97,67% |
| 4 | Norte | 1 | 43 | 2,33% | 100,00% |
| 5 | Centro-Oeste | 0 | 43 | 0,00% | 100,00% |
| TOTAL | | 43 | | 100,00% | |

Conforme tabela 6, a maioria das editoras encontra-se na região Sudeste, representando 83,72% da amostra. Esse dado demonstra forte concentração das editoras longevas, informação já presente nos trabalhos de SAAB et. al (2007) e GORINI (2000).

Tabela 7 – Distribuição dos respondentes por faixa de número de empregados

| Ordem | Porte | faixa | Frequência | Freq. acum. | % s/ freq. | % s/freq.acum. |
|--------------|--------------|-------------|------------|-------------|----------------|----------------|
| 1 | Micro | até 20 | 5 | 5 | 11,63% | 11,63% |
| 2 | Pequeno | > 20 < 99 | 23 | 28 | 53,49% | 65,12% |
| 3 | Média | > 99 < 250 | 6 | 34 | 13,95% | 79,07% |
| 4 | Média-grande | > 250 < 500 | 6 | 40 | 13,95% | 93,02% |
| 5 | Grande | > 500 | 3 | 43 | 6,98% | 100,00% |
| TOTAL | | | 43 | | 100,00% | |

Conforme tabela 7, a maior parte da amostra apresenta de 20 a 99 empregados, configurando tratar-se de empresas de micro, pequeno e médio porte, ou seja, por esse tipo de indicador representam 79,07% das empresas dentro da amostra.

A seguir, seguem-se tabelas nas quais são mostradas como foram distribuídas as competências pesquisadas.

Tabela 8 - Hierarquização da competência considerada mais importante

| Ordem | Questão | Frequência | Freq. Acum. | % Freq. | % Freq. Acum. |
|--------------|---------|------------|-------------|----------------|---------------|
| 1 | 4 | 14 | 14 | 34,15% | 34,15% |
| 2 | 8 | 8 | 22 | 19,51% | 53,66% |
| 3 | 10 | 7 | 29 | 17,07% | 70,73% |
| 4 | 25 | 6 | 35 | 14,63% | 85,37% |
| 5 | 1 e 3 | 3 | 41 | 7,32% | 100,00% |
| TOTAL | | 41 | | 100,00% | |

| Ordem | Questão | Competência |
|-------|---|-------------|
| 1 | Competência no conhecimento do negócio editorial-livreiro | 4 |
| 2 | Competência em adaptar-se às contingências do mercado | 8 |
| 3 | Competência da gestão dos recursos da empresa (financeiros, patrimoniais, humanos e intelectuais) | 10 |
| 4 | Competência na criação e manutenção do relacionamento com o cliente | 25 |
| 5 | Competência no processo de sucessão do comando da empresa | 1 |
| 6 | Competência na distribuição dos livros | 3 |

Os dados levantados demonstrados na tabela 8 informam que a mais importante competência entre as de maior destaque foi “competência no conhecimento do negócio editorial-livreiro” (relativa à questão 4). A escolha é significativamente razoável, em virtude das características específicas que o setor apresenta (não basta apenas abrir a editora; é essencial fazer a editora desenvolver-se, crescer, manter-se e perpetuar-se no mercado). Há algumas características como penetração no mercado (que exige, entre outras necessidades, grande esforço comercial e recursos para bancar a distribuição); bons autores (mão de obra especialíssima, fundamental para o negócio editorial-livreiro); segmentação de mercado (escolher com qual segmento irá trabalhar e dentro do segmento identificar os nichos e desenvolvê-los); profissionais especializados no ramo e segmento editorial-livreiro (fundamental ter grupo especializado que domina a arte de juntar informações e capazes de comprar). Portanto, manter-se e se perpetuar no mercado editorial-livreiro é tarefa para poucos, justificando a competência mais importante entre as mais importantes.

Tabela 9 – Distribuição das questões com maiores médias de importância

| Ordem | Questão | Média | Desv. Méd. |
|--------------|------------------|--------------|-------------------|
| 1 | 4 e 25 | 5,5 | 0,38 |
| 2 | 5, 11 e 19 | 5,2 | 0,08 |
| 3 | 1, 6, 8, 10 e 18 | 5,1 | -0,02 |
| 4 | 3, 9 e 14 | 5 | -0,12 |
| 5 | 16 | 4,8 | -0,32 |
| | MÉDIA | 5,12 | |

| Ordem | As questões com maiores médias de importância de 1 a 6 | Nr. da questão no questionário |
|--------------|---|---------------------------------------|
| 1 | Competência no conhecimento do negócio editorial-livreiro | 4 |
| 1 | Competência na criação e manutenção do relacionamento com o cliente | 25 |
| 2 | Competência na formação de preço e condições comerciais de vendas | 5 |
| 2 | Competência no domínio do processo de produção do livro | 11 |
| 2 | Competência na criação de ações que auxiliem a formação e desenvolvimento profissional dos funcionários | 19 |

A tabela 9 informa, as competências que alcançaram, na média, as maiores pontuações em relação à importância que têm para a empresa. Reitera-se a presença da competência no conhecimento do negócio editorial-livreiro como a que conseguiu a melhor média entre as competências listadas no questionário. As competências constantes nas questões 4 e 25 espelham a preocupação dos gestores, mostrando que conhecer em profundidade o negócio editorial-livreiro e o bom relacionamento com o cliente são indispensáveis à perpetuação da empresa no mercado. As questões comerciais - distribuição dos livros e auxílio à formação profissional dos funcionários - formam o conjunto de competências que alcançaram as maiores médias, considerando a pontuação de 1 a 6 no grau de importância atribuída a cada uma das competências presentes nas questões.

Tabela 10 – A relação entre competências e os quatro grupos em que foram divididas:

Grupo A (GA) = Competência para o negócio
 Grupo B (GB) = Competências técnico-profissionais
 Grupo C (GC) = Competências sociais
 Grupo D (GD) = Competência em serviços

| Ordem | Grupo | Qtde. questões | Freq.Imp.Máx. | Freq. Alcanç. | Var.FA/FM |
|---------------|-------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | GA | 10 | 2580 | 2166 | 83,95% |
| 2 | GB | 5 | 1290 | 1008 | 78,14% |
| 3 | GC | 5 | 1290 | 1000 | 77,52% |
| 4 | GD | 5 | 1290 | 1011 | 78,37% |
| TOTAIS | | 25 | 6450 | 5185 | 80,39% |

A tabela 10 mostra que, em relação às 25 competências constantes no questionário aplicado na pesquisa, o grupo de questões que conseguiu maior grau de importância foi aquele relacionado às competências para o negócio, que apresentou 83,95%. A frequência máxima significa a pontuação máxima para cada uma das competências presentes nas questões; logo, se cada respondente considera a importância 6 (seis) para todas as 25 questões, o somatório máximo será de 6450. Assim sendo, cada item alcançou limite de frequência considerando a importância que tem para o sucesso da empresa. Isso significa que quando se considera o grau de competência para o sucesso, as competências para o negócio acabam sendo mais relevantes do que as demais.

Tabela 11 – Competências que apareceram com maior frequência entre as mais importantes

| Ordem | Competência | Frequência | Freq. Acum. | % freq. | % Freq. Acum. |
|--------------|---|------------|-------------|----------------|---------------|
| 1 | 8 | 36 | 36 | 24,00% | 24,00% |
| 2 | 4 | 36 | 72 | 24,00% | 48,00% |
| 3 | 25 | 34 | 106 | 22,67% | 70,67% |
| 4 | 10 | 27 | 133 | 18,00% | 88,67% |
| 5 | 3 | 17 | 150 | 11,33% | 100,00% |
| TOTAL | | 150 | | 100,00% | |
| Ordem | As três questões com maiores médias de importância de 1 a 6 | | | | Competência |
| 1 | Competência para adaptar-se às contingências do mercado | | | | 8 |
| 2 | Competência no negócio editorial-livreiro | | | | 4 |
| 3 | Competência na criação e manutenção do relacionamento com o cliente | | | | 25 |

Os dados coletados mostram, na tabela 11, que entre as cinco competências que apareceram como as com maior grau de importância, e que estão entre as mais

importantes para o sucesso da empresa, quatro delas dizem respeito às competências para o negócio (3, 4, 8 e 10). O que corrobora esse grupo de competências como “as mais significativas presentes nas editoras longevas”.

Tabela 12 - Frequência dos graus de importância

| Grau | Freq. | Freq. | Percentual | % da Freq. |
|--------------------|--------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Importância | | Acum. | Frequência | Acumul. |
| 1 | 3 | 3 | 0,28% | 0,28% |
| 2 | 7 | 10 | 0,65% | 0,93% |
| 3 | 78 | 88 | 7,26% | 8,19% |
| 4 | 304 | 392 | 28,28% | 36,47% |
| 5 | 380 | 772 | 35,35% | 71,81% |
| 6 | 303 | 1075 | 28,19% | 100,00% |
| | 1075 | | | |

A tabela 12 demonstra de que forma foram distribuídos os graus de importância das respostas entre os 43 respondentes. A predominância de graus de importância 4, 5 e 6, com somatório de 91,81%, ou considerando apenas grau de importância 5 e 6, com somatório de 63,53%, significa que as respostas das editoras dizem respeito a organizações com elevado grau no desenvolvimento daquelas competências, o que torna essa frequência outro indicador para se relacionar às editoras longevas.

Tabela 13 – Correlação entre faturamento e número de empregados

| Combinação | Coefficiente |
|--|---------------------|
| faturamento x número empregados | 0,996 |

A tabela 13 constata forte correlação entre faturamento e número de empregados das editoras. A correlação é positiva, e indica que ao aumentar o faturamento, cresce o número de empregados. Uma das justificativas plausíveis é o argumento de que a editora, quando aumenta o volume de negócio, necessita produzir mais para atender à demanda. E ao produzir mais, tem que contratar funcionários suficientes para a produção.

Tabela 14 – As competências + importantes das editoras > 60 anos

| As competências + importantes das editoras acima de 60 anos | | | |
|--|-------------------------------|--|--|
| Questão 8: competência em adaptar-se às contingências do mercado | | | |
| Questão 25: competência na criação e manutenção do relacionamento com o cliente | | | |
| Questão 4: competência no conhecimento do negócio editorial-livreiro | | | |
| Ordem | Questões + importantes | Frequência das + importantes: > 60 | Percentual sobre frequência total |
| 1 | 8 | 7 | 15,56% |
| 2 | 25 | 6 | 13,33% |
| 3 | 4 | 5 | 11,11% |
| TOTAIS | | 18 | 40,00% |
| Frequência total editoras > 60 anos | | | 45 |

A tabela 14 mostra as competências mais importantes das editoras com mais de 60 anos; e em relação às demais editoras abaixo de 60 anos, houve apenas pequena variação de ordem de classificação de competência, porém, mantiveram-se as mesmas competências em ambos os grupos de editoras por tempo de existência. A igualdade de competências mais importantes entre os dois grupos de editoras (com até 60 anos e com mais de 60 anos) pode estar ligada ao fato de que, quando a editora chega há 20 anos, sabe o que é mais importante para entrar, manter-se e se desenvolver no mercado, tal domínio a acompanha nos anos seguintes.

Tabela 15 – Diferença das frequências das Competências para o Negócio das editoras <= 60 e > 60 anos

| Grau de importância | Frequência <= 60 | Percentual da freq. <= 60 | Freq. >60 | Percentual freq. > 60 |
|----------------------------|----------------------------|-------------------------------------|---------------------|---------------------------------|
| 1 | 1 | 0,29% | 0 | 0,00% |
| 2 | 2 | 0,59% | 0 | 0,00% |
| 3 | 19 | 5,59% | 7 | 7,78% |
| 4 | 70 | 20,59% | 8 | 8,89% |
| 5 | 132 | 38,82% | 35 | 38,89% |
| 6 | 116 | 34,12% | 40 | 44,44% |
| | 340 | | 90 | |

A tabela 15 compara, dentro do grupo das competências para negócio, qual a variação de grau de importância atribuído pelas editoras até 60 anos e das editoras com mais de 60 anos. O indicador chama atenção ao fato de que as editoras até 60 anos têm mais competências com avaliação de importância menor que cinco (27,06%), em relação às editoras com mais de 60 anos (16,67%).

Tabela 16 - Diferença das frequências das Competências técnico-profissionais das editoras < = 60 e > 60 anos

| Grau de importância | Frequência <= 60 | Percentual da freq. <= 60 | Freq. >60 | Percentual freq. > 60 |
|---------------------|------------------|---------------------------|-----------|-----------------------|
| 1 | 0 | 0,00% | 1 | 2,22% |
| 2 | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| 3 | 21 | 12,35% | 4 | 8,89% |
| 4 | 59 | 34,71% | 12 | 26,67% |
| 5 | 46 | 27,06% | 14 | 31,11% |
| 6 | 44 | 25,88% | 14 | 31,11% |
| | 170 | | 45 | |

A tabela 16 compara, dentro do grupo das competências técnico-profissionais, qual a variação de grau de importância atribuído pelas editoras até 60 anos e das editoras com mais de 60 anos. O indicador chama atenção ao fato de que as editoras até 60 anos têm mais competências com avaliação de importância menor que cinco (47,06%), em relação às editoras com mais de 60 anos (37,78%). Uma das explicações é de que as editoras com mais de 60 anos apresentam domínio um pouco maior sobre os meios de produção do livro.

Tabela 17 – Diferença das frequências das Competências Sociais das editoras < = 60 e > 60 anos

| Grau de importância | Frequência <= 60 | Percentual da freq. <= 60 | Freq. >60 | Percentual freq. > 60 |
|---------------------|------------------|---------------------------|-----------|-----------------------|
| 1 | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| 2 | 4 | 2,35% | 0 | 0,00% |
| 3 | 15 | 8,82% | 6 | 13,33% |
| 4 | 52 | 30,59% | 14 | 31,11% |
| 5 | 64 | 37,65% | 15 | 33,33% |
| 6 | 35 | 20,59% | 10 | 22,22% |
| | 170 | | 45 | |

A tabela 17 compara, dentro do grupo das competências sociais, qual a variação de grau de importância atribuído entre as editoras até 60 anos e as editoras com mais de 60 anos. O indicador chama atenção ao fato de que as editoras até 60 anos têm porcentagem maior de competências com avaliação de importância maior que cinco (58,24%), em relação às editoras com mais de 60 anos (55,56%). Mas se trata de pequena diferença (2,68%).

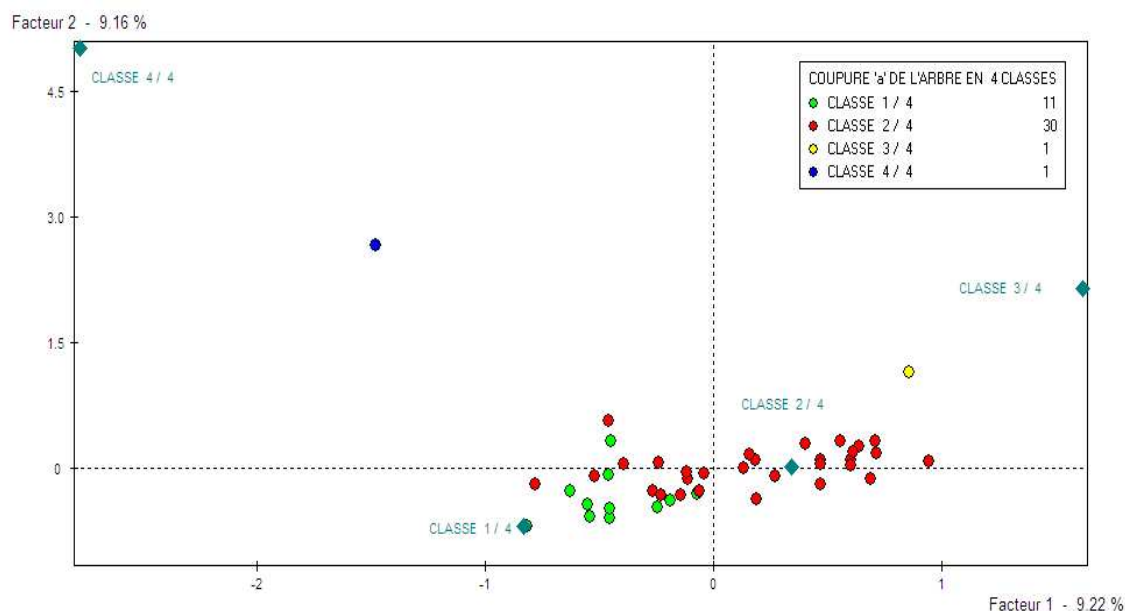
Tabela 18 – Diferença das frequências das Competências em Serviços das editoras <= 60 e > 60 anos

| Grau de importância | Frequência <= 60 | Percentual da freq. <= 60 | Freq. >60 | Percentual freq. > 60 |
|---------------------|------------------|---------------------------|-----------|-----------------------|
| 1 | 0 | 0,00% | 1 | 2,22% |
| 2 | 1 | 0,59% | 0 | 0,00% |
| 3 | 4 | 2,35% | 2 | 4,44% |
| 4 | 75 | 44,12% | 14 | 31,11% |
| 5 | 51 | 30,00% | 23 | 51,11% |
| 6 | 39 | 22,94% | 5 | 11,11% |
| | 170 | | 45 | |

A tabela 18 compara, dentro do grupo das competências em serviços, qual a variação de grau de importância atribuído entre as editoras até 60 anos e as editoras com mais de 60 anos. O indicador chama atenção ao fato de que as editoras até 60 anos têm porcentagem maior de competências com avaliação de importância menor que cinco (47,06%), em relação às editoras com mais de 60 anos (37,78%).

A seguir, seguem análise estatística por meio do software SPAD, o qual efetua análise fatorial com correspondência múltipla.

Figura 2 – Resultado da análise fatorial com correspondência múltipla



A figura 2 apresenta os resultados da análise fatorial com correspondência múltipla realizada no software SPAD para as classes de variáveis presentes na tabela 3 e tabela 4, conforme tabulação apresentada no apêndice 5 – partes 1 e 2 (p.84-85). A análise fatorial com correspondência múltipla dividiu a amostra desta

pesquisa em quatro classes, com 43 elementos, agregando os elementos semelhantes:

- a) A classe 1 / 4 com 11 elementos, apresenta as editoras classificadas como microempresas, com base no critério de faturamento, conforme estabelecido pelo BNDES². Essa classe apresentou como competências extremamente relevantes “*Competência para a criação e manutenção de um ambiente satisfatório de trabalho para os funcionários*”; “*Competência na disseminação e assimilação pelos colaboradores de uma cultura voltada pra o consumidor*” e “*Competência na estruturação, controles e organização do negócio*”. Como competência de média relevância apresentou “*Competência na produção diversificada de títulos*”; “*Competência na captação e manutenção de bons autores*”. Como competência de boa relevância apresentou “*Competência no domínio do processo de produção do livro*”. A principal ênfase desse grupo está distribuída em competência para o negócio, social e em serviços (ver Apêndices 4; parte 2, 4 e 5; p.81-83)
- b) A classe 2 / 4, com 30 elementos, apresenta um segundo grupo de editoras que demonstra como competências extremamente relevantes “*Competência no domínio do processo de produção do livro*”; “*Competência na formação de preço e condições comerciais de venda*” e “*Competência no domínio do processo de produção do livro*”. Esse grupo dispõe as editoras de pequeno a médio-grande porte (critério BNDES, ver nota rodapé) e apresenta forte ênfase no aspecto técnico-profissional (ver apêndices 4, parte 3, p.82).

Na comparação do grupo de editoras microempresas com o grupo de empresas de pequeno a médio-grande porte, verifica-se diferença fundamental: o primeiro grupo (classe 1 / 4) atribui maior importância às questões de cultura da empresa voltada para os clientes, criação de ambiente

² O BNDES utiliza a variável faturamento das empresas como elemento definidor do porte destas. Assim, considera microempresa (até R\$2,4 milhões); pequena empresa (>2,4<16 milhões); média empresa (>16<90 milhões); média-grande empresa (>90<300 milhões) e grande empresa (> 300 milhões).

de trabalho satisfatório e atenção aos controles internos do que o segundo grupo (classe 2 / 4), que atribui maior importância às questões relacionadas à produção, preço e distribuição dos livros.

- c) As classes 3 / 4 e também a 4 / 4 apresentam isoladamente uma única editora em cada classe, cujas principais semelhanças apresentadas são: ambas são localizadas no Estado de São Paulo, possuem de 11 a 50 filiais, classificadas entre as empresas de grande porte, e que consideram a maior parte das competências apresentadas do questionário como de boa, grande ou extrema relevância, com ênfase nas *Competências para o negócio* e *Competências técnico-profissionais*.

VIII - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho partiu do intento de saber quais as características das empresas longevas. Para tanto, utilizou o conceito de competências organizacionais e aplicou a pesquisa no setor editorial-livreiro por meio de questionário. O objetivo inicial materializou-se no objetivo principal de identificar as competências organizacionais das editoras livreiras longevas do mercado nacional, e o grau de importância de cada uma na opinião de seus gestores.

O questionário de 25 questões mostrou-se abrangente e cobriu a necessidade da pesquisa, ainda que se pense em outras questões. Descobriu-se que as competências mais importantes são as relacionadas à gestão do negócio, seguidas pelas competências de serviço ao cliente. Foi possível também verificar que a maior parte das atribuições de importância informada pelos gestores situa-se entre boa, grande ou extremamente relevante, corroborando o elevado grau de maturidade das editoras pesquisadas.

O presente trabalho também identificou que o grupo das editoras de pequeno a médio-grande porte é fortemente orientado para os aspectos técnico-profissionais, e que as grandes editoras possuem melhor distribuição das importâncias atribuídas às competências organizacionais. Ainda, que o grupo das editoras classificadas como microempresas apresenta maior orientação aos aspectos de competências voltadas para o interior das empresas.

O conceito de competência organizacional mostrou-se satisfatório para entender aspectos da longevidade das editoras, pois, pelo grau de importância atribuído a cada competência pelos gestores, foi possível verificar quais as mais importantes e que contribuem para a longevidade das empresas que participaram da pesquisa. Embora não sendo o conceito principal utilizado neste trabalho, as Competências Essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) foram identificadas na pesquisa (Competência no conhecimento do negócio editorial-livreiro; Competência na criação e manutenção do relacionamento com o cliente). Variados aspectos que contribuem para Vantagem Competitiva (PORTER, 1989) das editoras foram

verificados entre as 25 competências. As *Capabilities* (SELZNICK,1957; PENROSE,1959), como feixes de competências e conhecimento acumulado pelo processo organizacional, justificam-se nas próprias competências pesquisadas. A própria Visão Baseada em Recursos tem forte relação com as competências organizacionais, objeto do estudo deste trabalho.

O presente estudo não teve como objetivo criar um “elixir da longevidade”, mas é possível deduzir que a manutenção e o desenvolvimento das competências expostas no questionário, enfatizando as mais importantes na opinião dos gestores, ao menos no setor editorial-livreiro, pode levar à longevidade das empresas desse segmento de mercado.

Para aqueles que quiserem desenvolver outros estudos com base nas informações deste trabalho, alguns caminhos interessantes são ampliar a base de respondentes incluindo editoras que faliram, para identificar os motivos e aumentar o escopo de informações. O que deve permitir ter como resposta, por exemplo, o que fazer e o que não fazer para manter-se por muitos anos no mercado. Outra possibilidade é ampliar a base de respondentes, incluindo editoras de revistas, gráficas e materiais gráficos, e alcançar maior abrangência do segmento editorial-gráfico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- _____. **Entrevista com Arie de Geus.** Disponível em <http://www.janelanaweb.com/manageme/longevidade.html>. Acesso em 22 mar. 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EDITORAS UNIVERSITÁRIAS. Disponível em <http://www.abeu.org.br>. Acesso em: 20 mar. 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDITORES CRISTÃOS. Disponível em <http://www.abec.org.br>. Acesso em 20 mar. 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EDITORES DE LIVROS. Disponível em <http://www.abrelivros.org.br>. Acesso em 20 mar. 2009.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS LIVRARIAS. Informativo ANL, n.30, dezembro, 2008.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Disponível em <http://www.anpad.org.br>. Acesso em 20 out. 2009.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL. Disponível em <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em 17 mar. 2010.
- BARNEY J.; CLARK, D. N. **Resource-based Theory: creating and sustaining competitive advantage.** Oxford Press: 1991.
- BATAGLIA, Walter. **As competências organizacionais de resolução de conflitos e o consenso no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais instáveis, complexos e não munificientes: um estudo no setor de telefonia fixa.** São Paulo: 2006 (Tese de Doutorado – USP)
- CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO. Disponível em <http://www.cbl.org.br>. Acesso em 21 mar. 2009.
- COLLINS, James C.; LAZIER, William C. **Feitas para vencer.** (Trad.) Leon Kramarz. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias.** (Trad.) Silvia Schiros. Rio Janeiro: Rocco, 1995.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2003. 7 ed.
- CYERT, R. M.; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm.** The American Economic Review, v.54, n.2, part 1, mar.1964, p.144-148.
- DAY, G. S. **The capabilities of market-driven organizations.** Journal of Marketing, 1994, 58, 4. p.37-53.

DICIONÁRIO VIRTUAL AURÉLIO. Disponível em <http://www.dicionariodoaurelio.com>. Acesso em 12 abr. 2009.

DIERICKX, L.; COOL, K. **Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage**. Management science: v.35, n.12, p.1504-1511, December 1989.

DOLABELLA, Rosemirtes; BITTENCOURT, Claudia Cristina. **A consolidação das competências organizacionais na vinicultura brasileira**: um estudo de caso na Vinícola Miolo. Artigo ENANPAD, 2006.

DONEGÁ, Marcos Tadeu. **Competências organizacionais**: uma avaliação baseada no modelo de King et al. São Paulo: 2009 (Dissertação de Mestrado)

DREJER, A. **Organizational learning and competence development**. MCB University Express, v. 7, n. 4, p. 206-220, 2000.

DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e performance organizacional**: um estudo empírico. (Tese de Doutorado, USP, 2004)

FLECK, Denise L.; FILHO, Martins de Andrade. **Crescimento corporativo e autopropetuação da empresa: uma investigação dos traços organizacionais das Casas Sendas**. Anais do II Encontro de Estratégia, ANPAD, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FROEHLICH, Cristiane; BITTENCOURT, Claudia Cristina. **A dinâmica das competências organizacionais**: a trajetória do grupo Paquetá. Artigo ENANPAD, 2007.

FOSTER, R.; KAPLAN, S. **Destrução criativa**: por que as empresas feitas para durar não são bem-sucedidas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. São Paulo, HSM Management, n.13, p.126-134, 1999, março-abril.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; BRANCO, Carlos Eduardo Castelo. **Panorama do setor editorial-livreiro**. Rio de Janeiro, BNDES Setorial, n.11, p.3-26, mar.2000.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. (Trad.) Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JENSEN, M. C.; MECKLING W.H. **Theory of the firm**: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, v.3,1976, p.305-360.

JUNIOR, Francisco J. F. Rodrigues; CABRAL, Augusto C. A.; SOARES, ROBSON T. **Alinhando competências e estratégias organizacionais**: um estudo no setor de telecomunicações. Salvador: ENANPAD, 2006 (30º. Encontro Anpad)

KRELL, Terence C. **Longevity and organizational change**. Journal of Organizational Change Management, 1999.

LIGA BRASILEIRA DE EDITORAS. Disponível em <http://www.libre.org.br>. Acesso em 20 mar. 2009.

LONGMAN DICTIONARY OF CONTEMPORARY ENGLISH. 3. ed. British: Longman Group, 1995.

MACIEL, Cristiano de Oliveira; CAMARGO, Camila. **Competências funcionais e desempenho organizacional**: a importância da gestão dos recursos humanos no varejo. Artigo ENANPAD, 2007.

MCCLELLAND, D.C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, n.28, p.1-4, 1973.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2004.

MINISTÉRIO DA CULTURA. Mecanismos de apoio: Lei Rouanet. Disponível em <http://www.cultura.gov.br/2007/11/25/mecanismos-de-apoio/>. Acesso em 11 abr. 2010.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michel E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. (Trad.) Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NASCIMENTO, João Belmiro do. **Das competências essenciais às estratégias baseadas no conhecimento**. Artigo ANPAD, 2004.

PARDINI, Daniel Jardim. **A personificação da cultura corporativa como fator estratégico de longevidade**. Artigo ANPAD, 2003.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. (Trad.) Afonso Celso da Cunha Serra. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. (Trad.) Elizabeth Maria de Pinho Braga; (Rev.) Jorge A. Garcia Gómez. 15 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. (Trad.) Elizabeth Maria de Pinho Braga; (Rev.) Jorge A. Garcia Gómez. 20 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K. **A competência essencial**. HSM Management, março-abril, n.1, p. 7-11, 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review: May-Jun, n.3, p.79-91, 1990.

QUEIROZ, Ana Carolina S.; MALIK, Ana M.; STAL, Eva. **Capacidades Dinâmicas, Inovação e Modelos Organizacionais**: a trajetória de uma organização hospitalar. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 22-26 de setembro, 2007.

RESENDE, ENIO. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RUMELT, R. P. **Strategy, structure and economic performance**. Cambridge: Harvard University Press, 1984.

SAAB *et al.* **Cadeia de comercialização de livros**: situação atual e propostas para desenvolvimento. Rio de Janeiro: BNDES (Área de Operações Industriais 2 – Gerência Setorial), 2007.

SAMPIERI *et al.* **Metodologia de Pesquisa**. (Trad.) Fátima Conceição Murad. 3. ed. São Paulo: Mcgraw, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS. Disponível em <http://www.snel.org.br>. Acesso em 20 mar. 2009.

STALK, G. ; EVANS, P. ; SHULMAN, L. **Competing on capabilities**: the new rules of corporate strategy. Harvard Business Review: March-april, 1992.

TEECE D.; PISANO, G.; SHUEN A. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal, v.18, p. 509-533, 1997.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Disponível em: <http://www.unb.br>. Acesso em 22 out. 2009.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Disponível em <http://www.usp.br>. Acesso em 28 set. 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Disponível em <http://www.ufrj.br>. Acesso em 24 out. 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em <http://www.ufrgs.br>. Acesso em 30 set. 2009.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged**. Springfield, Massachusetts: G.& C. Merriam Co., 1981.

WERNEFELT, B. **A resource-based view of the firm**. Strategic Management Journal: v.5, p.171-180, 1984.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. (Trad.) Maria Helena V. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – Construto As Competências Organizacionais – (adaptado de FLEURY; FLEURY, 2001, e ZARIFIAN, 1999)

| Competência para o negócio | |
|---|--|
| Visão estratégica | Planejamento |
| a) conhecer o negócio; b) auxiliar os profissionais na descoberta do significado de sua área de trabalho; c) identificar as necessidades de mudança; d) identificar as competências para o negócio; e) assumir responsabilidades; f) mobilizar todos os profissionais nos projetos da organização | a) estruturar e sistematizar ações para aproveitar pontos fortes e oportunidades; b) minimizar ameaças e pontos fracos; c) estabelecer mecanismos de controle e avaliação; d) otimizar recursos existentes |

| Competências técnico-profissionais |
|---|
| Conhecimentos específicos |
| a) deter informações e conhecimentos técnicos; b) disponibilizar o conhecimento para toda a organização |

| Competências sociais | | |
|--|--|---|
| Comunicação | Negociação | Trabalho em equipe |
| a) compreender o processo de comunicação; b) garantir o entendimento das mensagens por todos; c) expressar as ideias de modo claro; d) utilizar técnicas de comunicação apropriada | a) discutir, estimular e influenciar as pessoas a colaborar; b) atingir os objetivos; c) conduzir processos de obtenção de consenso; d) argumentar coerentemente para que os outros aceitem ideias e pontos diferentes | a) criar e trabalhar com pessoas de habilidades diversas e complementares; b) proporcionar o surgimento da sinergia; c) habilidade de conduzir grupos; d) coordenar as participações dos membros dos grupos |

| Competências de serviços | |
|--|---|
| Quais os serviços necessários para manter o cliente satisfeito? | |
| Pacote básico: serviço essencial, serviços e/ou bens facilitadores e/ou de suporte | Facilidade de acesso, interação cliente x empresa, participação do consumidor |

APÊNDICE 2 – Divisão das questões por grupo

| Grupo A (GA) – Competência para o negócio |
|--|
| 1- Competência no processo de sucessão do comando da empresa |
| 2- Competência na captação e manutenção de bons autores |
| 3- Competência na distribuição dos livros |
| 4- Competência no conhecimento do negócio editorial-livreiro |
| 5- Competência na formação de preço e condições comerciais de venda |
| 6- Competência na criação e manutenção de rede de fornecedores que atendam as expectativas do negócio |
| 7- Competência na disseminação do nome da empresa no mercado |
| 8- Competência para adaptar-se às contingências do mercado |
| 9- Competência na estruturação, controles e organização do negócio |
| 10- Competência na gestão dos recursos da empresa (patrimoniais, humanos, financeiros e intelectuais) |
| |
| Grupo B (GB) - Competências técnico-profissionais |
| 11- Competência no domínio do processo de produção do livro |
| 12- Competência na produção diversificada de títulos |
| 13- Competência na transmissão e disseminação do conhecimento por toda a organização |
| 14- Competência para apreender e utilizar as novas tecnologias |
| 15- Competência no desenvolvimento de novos projetos e/ou negócios |
| |
| Grupo C - (GC) - Competências sociais |
| 16- Competência na disseminação dos valores, crenças, normas e procedimentos da empresa aos funcionários |
| 17- Competência na captação e manutenção de profissionais |
| 18- Competência para a criação e manutenção de ambiente satisfatório de trabalho para os funcionários |
| 19- Competência na criação de ações que auxiliem na formação e desenvolvimento profissional dos funcionários |
| 20- Competência em coordenar as lideranças internas, no intuito de administrar os conflitos da empresa |
| |
| Grupo D - (GD) - Competências de serviços |
| 21- Competência na disseminação e assimilação pelos funcionários de uma cultura orientada para o consumidor |
| 22- Competência para a criação de serviços que agreguem valor ao livro |
| 23- Competência na criação de meios de acesso do consumidor aos produtos e/ou serviços |
| 24- Competência na criação de novos produtos |
| 25- Competência na criação e manutenção do relacionamento com o cliente |

APÊNDICE 3 – IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DA EMPRESA**PARTE 1 – Identificação da empresa**

Você não precisa se identificar, se assim não quiser; apenas coloque o nome do seu cargo e sua posição hierárquica (alta ou média gerência) ocupada na estrutura da empresa.

NOME: _____

CARGO: _____

() Alta gerência: sócio, presidente, superintendente, diretor e similares

() Média gerência: gerente geral, gerente setorial, supervisão, coordenação e similares

Nome da empresa:

Endereço da matriz:

Número de filiais e/ou lojas possui:

Número total atual de empregados:

Fundação:

Faturamento anual em 2009:

APÊNDICE 3 – IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DA EMPRESA

PARTE 2 – Questionário sobre as competências da empresa

Você não precisa se identificar, se assim não quiser; apenas coloque o nome do seu cargo e sua posição hierárquica (alta ou média gerência) ocupada na estrutura da empresa.

NOME: _____

CARGO: _____

() Alta gerência: sócio, presidente, superintendente, diretor e similares

() Média gerência: gerente geral, gerente setorial, supervisão, coordenação e similares

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

Competências são conhecimentos e habilidades que podem trazer vantagem competitiva para a organização.

INSTRUÇÕES

Atribua notas às competências organizacionais abaixo listadas, MARCANDO COM UM “X” SOBRE O NÚMERO ESCOLHIDO, 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 e longevidade organizacional

1- Competência no processo de sucessão do comando da empresa.

1___2___3___4___5___6

2- Competência na captação e manutenção de bons autores.

1___2___3___4___5___6

3- Competência na distribuição dos livros.

1___2___3___4___5___6

4- Competência no conhecimento do negócio editorial-livreiro.

1___2___3___4___5___6

5- Competência na formação de preço e condições comerciais de venda.

1___2___3___4___5___6

6- Competência na criação e manutenção de rede de fornecedores que atendam às expectativas do negócio.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6

7- Competência na disseminação do nome da empresa no mercado.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6

8- Competência para adaptar-se às contingências do mercado.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6

9- Competência na estruturação, controles e organização do negócio.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6

10- Competência na gestão dos recursos da empresa (financeiros, patrimoniais, humanos e intelectuais).

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6

11- Competência no domínio do processo de produção do livro.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6

12- Competência na produção diversificada de títulos.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6

13- Competência na transmissão e disseminação do conhecimento por toda a organização.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6

14- Competências para apreender e utilizar as novas tecnologias.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6

15- Competência no desenvolvimento de novos projetos e/ou negócios.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6

16- Competência na disseminação dos valores, crenças, normas e procedimentos da empresa aos funcionários.

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6

17- Competência na captação e manutenção de profissionais.

1___2___3___4___5___6

18- Competência para criação e manutenção de ambiente satisfatório de trabalho para os funcionários.

1___2___3___4___5___6

19- Competência na criação de ações que auxiliem na formação e desenvolvimento profissional dos funcionários.

1___2___3___4___5___6

20- Competência em coordenar as lideranças internas, no intuito de administrar os conflitos da empresa.

1___2___3___4___5___6

21- Competência na disseminação e assimilação pelos colaboradores de uma cultura orientada para o consumidor.

1___2___3___4___5___6

22- Competência para a criação de serviços que agreguem valor ao livro.

1___2___3___4___5___6

23- Competência na criação de meios de acesso do consumidor aos produtos e/ou serviços.

1___2___3___4___5___6

24- Competência na criação de novos produtos.

1___2___3___4___5___6

25- Competência na criação e manutenção do relacionamento com o cliente.

1___2___3___4___5___6

APÊNDICE 3 – IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DA EMPRESA

PARTE 3- Identificação das competências mais importantes

INSTRUÇÕES

Relacione abaixo as **5 (CINCO)** competências que **NO SEU ENTENDER** são as **MAIS IMPORTANTES** para a empresa **DENTRE AS 25** competências citadas no questionário anterior; para facilitar, **COLOQUE O NÚMERO CORRESPONDENTE** à competência do primeiro questionário. O **grau de importância é da primeira para a última competência escolhida**, logo, a primeira é a mais importante de todas, seguida da segunda, terceira, em diante. Ex.: 1^a.=17; 2^a=12;3^a.=02; 4^a=22 e 5^a=18

AS COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES PARA A EMPRESA EM QUE TRABALHO DENTRE AS 25 CITADAS NO QUESTIONÁRIO ANTERIOR SÃO:

1= nr.

2=nr.

3=nr.

4=nr.

5=nr.

**APÊNDICE 4 - VARIÁVEIS E MODALIDADES –
PARTE 1 – IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES**

| | VARIÁVEL | QUESTÃO | MODALIDADES |
|----|----------|----------------------|--|
| A1 | IDE | Identificação | IDE DE 1 A 43 |
| A2 | UF | Unidade da Federação | UF1= Outro Estado; UF2 = Rio de Janeiro; UF3 = São Paulo. |
| A3 | FIL | Nº de Filiais | FIL1= Nenhuma; FIL2= de 1 a 10 Filiais; FIL3= de 11 a 50 Filiais; FIL4= de 51 a 83 Filiais. |
| A4 | TFU | Tempo de Fundação | TFU1= de 19 a 25 anos; TFU2= de 26 a 50 anos; TFU3= de 51 a 75 anos; TFU4= de 76 a 100 anos; TFU5= mais de 100 anos. |
| A5 | FAT | Faturamento Anual | FAT1= Micro; FAT2= Pequena; FAT3= Média; FAT4= Média Grande; FAT5= Grande |

**APÊNDICE 4 - VARIÁVEIS E MODALIDADES –
PARTE 2 – RESPOSTAS ÀS QUESTÕES RELACIONADAS À
COMPETÊNCIA PARA O NEGÓCIO**

| | VARIÁVEL | QUESTÃO | MODALIDADES |
|-----|----------|--|---|
| B1 | SUC | Competência no processo de sucessão do comando da empresa. | SUC1= Nenhuma relevância; SUC2= Pouca relevância; SUC3= Média relevância; SUC4= Boa relevância; SUC5= Grande relevância; SUC6= Extremamente relevante |
| B2 | AUT | Competência na captação e manutenção de bons autores . | AUT1= Média relevância; AUT2= Boa relevância; AUT3= Grande relevância; AUT4= Extremamente relevante |
| B3 | DIS | Competência na distribuição dos livros. | DIS1= Média relevância; DIS2= Boa relevância; DIS3= Grande relevância; DIS4= Extremamente relevante |
| B4 | NEG | Competência no conhecimento do negócio editorial-livreiro. | NEG1= Média relevância; NEG2= Boa relevância; NEG3= Grande relevância; NEG4= Extremamente relevante |
| B5 | PRÇ | Competência na formação de preço e condições comerciais de venda. | PRÇ1= Média relevância; PRÇ2= Boa relevância; PRÇ3= Grande relevância; PRÇ4= Extremamente relevante |
| B6 | RED | Competência na criação e manutenção de uma rede de fornecedores que atendam as expectativas do negócio. | RED1= Média relevância; RED2= Boa relevância; RED3= Grande relevância; RED4= Extremamente relevante |
| B7 | NOM | Competência na disseminação do nome da empresa no mercado. | NOM1= Boa relevância; NOM2= Grande relevância; NOM3= Extremamente relevante |
| B8 | ADP | Competência para adaptar-se às contingências do mercado. | ADP1= Boa relevância; ADP2= Grande relevância; ADP3= Extremamente relevante |
| B9 | ORG | Competência na estruturação, controles e organização do negócio. | ORG1= Média relevância; ORG2= Boa relevância; ORG3= Grande relevância; ORG4= Extremamente relevante |
| B10 | GES | Competência na gestão dos recursos da empresa (financeiros, patrimoniais, humanos e intelectuais). | GES1= Média relevância; GES2= Boa relevância; GES3= Grande relevância; GES4= Extremamente relevante |

**APÊNDICE 4 - VARIÁVEIS E MODALIDADES –
PARTE 3 – RESPOSTAS ÀS QUESTÕES RELACIONADAS À
COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PROFISSIONAIS**

| | VARIÁVEL | QUESTÃO | MODALIDADES |
|----|----------|--|---|
| C1 | DOM | Competência no domínio do processo de produção do livro. | DOM1 = Média relevância; DOM2 = Boa relevância; DOM3 = Grande relevância; DOM4 = Extremamente relevante |
| C2 | DIV | Competência na produção diversificada de títulos. | DIV1 = Nenhuma relevância; DIV2 = Média relevância; DIV3 = Boa relevância; DIV4 = Grande relevância; DIV5 = Extremamente relevante |
| C3 | COM | Competência na transmissão e disseminação do conhecimento por toda a organização. | COM1 = Média relevância; COM2 = Boa relevância; COM3 = Grande relevância; COM4 = Extremamente relevante |
| C4 | TEC | Competências para apreender e utilizar as novas tecnologias . | TEC1 = Média relevância; TEC2 = Boa relevância; TEC3 = Grande relevância; TEC4 = Extremamente relevante |
| C5 | PRJ | Competência no desenvolvimento de novos projetos e / ou negócios. | PRJ1 = Média relevância; PRJ2 = Boa relevância; PRJ3 = Grande relevância; PRJ4 = Extremamente relevante |

**APÊNDICE 4 - VARIÁVEIS E MODALIDADES –
PARTE 4 – RESPOSTAS ÀS QUESTÕES RELACIONADAS À
COMPETÊNCIAS SOCIAIS**

| | VARIÁVEL | QUESTÃO | MODALIDADES |
|----|----------|--|---|
| D1 | VAL | Competência na disseminação dos valores , crenças, normas e procedimentos da empresa aos funcionários. | VAL1 = Média relevância; VAL2 = Boa relevância; VAL3 = Grande relevância VAL4 = Extremamente relevante |
| D2 | CAP | Competência na captação e manutenção de profissionais. | CAP1 = Pouca relevância; CAP2 = Média relevância; CAP3 = Boa relevância; CAP4 = Grande relevância; CAP5 = Extremamente relevante |
| D3 | AMB | Competência para a criação e manutenção de um ambiente satisfatório de trabalho para os funcionários. | AMB1 =Boa relevância; AMB2 = Grande relevância; AMB3 = Extremamente relevante |
| D4 | DPF | Competência na criação de ações que auxiliem na formação e desenvolvimento profissional dos funcionários. | DPF1 = Pouca relevância; DPF2 = Média relevância; DPF3 = Boa relevância; DPF4 = Grande relevância; DPF5 = Extremamente relevante |
| D5 | LID | Competência em coordenar as lideranças internas, no intuito de administrar os conflitos da empresa. | LID1 = Média relevância; LID2 = Boa relevância LID3 = Grande relevância; LID4 = Extremamente relevante |

**APÊNDICE 4 - VARIÁVEIS E MODALIDADES –
PARTE 5 – RESPOSTAS ÀS QUESTÕES RELACIONADAS À
COMPETÊNCIAS EM SERVIÇOS**

| | VARIÁVEL | QUESTÃO | MODALIDADES |
|----|----------|--|---|
| E1 | CUL | Competência na disseminação e assimilação pelos colaboradores de uma cultura orientada para o consumidor. | CUL1 = Média relevância; CUL2 = Boa relevância CUL3 = Grande relevância; CUL4 = Extremamente relevante |
| E2 | AGV | Competência para a criação de serviços que agreguem valor ao livro. | AGV1 = Pouca relevância; AGV2 = Média relevância; AGV3 = Boa relevância; AGV4 = Grande relevância |
| E3 | ACS | Competência na criação de meios de acesso do consumidor aos produtos e / ou serviços. | ACS1 = Boa relevância; ACS2 = Grande relevância; ACS3 = Extremamente relevante |
| E4 | NPR | Competência na criação de novos produtos . | NPR1 = Nenhuma relevância; NPR2 = Média relevância; NPR3 = Boa relevância; NPR4 = Grande relevância; NPR5 = Extremamente relevante |
| E5 | REL | Competência na criação e manutenção do relacionamento com o cliente. | REL1 = Média relevância; REL2 = Boa relevância REL3 = Grande relevância; REL4 = Extremamente relevante |

APÊNDICE 5 - PARTE 1 - RESPOSTAS À CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Tabela 19 – Resposta às perguntas de caracterização dos respondentes

| Nr. | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 (em milhares R\$) |
|-----|----|----|------|-----|----------------------|
| 1 | BA | 1 | 53 | 20 | 3,80 |
| 2 | RJ | 7 | 59 | 65 | 4,21 |
| 3 | RS | 0 | 22 | 20 | 0,88 |
| 4 | RS | 10 | 68 | 38 | 10,50 |
| 5 | SP | 3 | 140 | 21 | 18,50 |
| 6 | SP | 1 | 24 | 29 | 2,28 |
| 7 | RJ | 1 | 23 | 23 | 1,90 |
| 8 | RJ | 0 | 31 | 21 | 3,00 |
| 9 | RJ | 65 | 322 | 64 | 123,70 |
| 10 | SP | 3 | 18 | 23 | 0,61 |
| 11 | RS | 1 | 11 | 23 | 0,47 |
| 12 | SP | 0 | 14 | 23 | 0,39 |
| 13 | RJ | 11 | 52 | 58 | 17,27 |
| 14 | SP | 32 | 375 | 46 | 91,20 |
| 15 | SP | 24 | 124 | 68 | 64,12 |
| 16 | PA | 5 | 31 | 32 | 2,84 |
| 17 | SP | 1 | 44 | 40 | 4,16 |
| 18 | MG | 3 | 55 | 21 | 13,50 |
| 19 | RJ | 3 | 93 | 35 | 38,93 |
| 20 | SP | 22 | 1001 | 49 | 391,00 |
| 21 | SP | 2 | 11 | 30 | 0,42 |
| 22 | MG | 7 | 120 | 44 | 24,70 |
| 23 | PR | 3 | 61 | 50 | 3,99 |
| 24 | SP | 4 | 62 | 36 | 10,54 |
| 25 | SP | 1 | 27 | 31 | 3,77 |
| 26 | SP | 4 | 102 | 40 | 29,91 |
| 27 | SP | 33 | 428 | 43 | 187,22 |
| 28 | RJ | 4 | 133 | 46 | 62,37 |
| 29 | RJ | 1 | 41 | 29 | 22,70 |
| 30 | RJ | 5 | 62 | 36 | 39,00 |
| 31 | SP | 1 | 17 | 45 | 1,27 |
| 32 | SP | 1 | 32 | 45 | 1,95 |
| 33 | SP | 1 | 69 | 38 | 7,90 |
| 34 | SP | 3 | 44 | 21 | 13,23 |
| 35 | SP | 5 | 91 | 88 | 39,63 |
| 36 | PR | 3 | 51 | 34 | 41,22 |
| 37 | RJ | 2 | 38 | 21 | 7,29 |
| 38 | SP | 35 | 2365 | 97 | 1317,11 |
| 39 | SP | 12 | 473 | 68 | 136,67 |
| 40 | SP | 42 | 285 | 98 | 191,45 |
| 41 | SP | 4 | 173 | 46 | 77,73 |
| 42 | SP | 83 | 6973 | 61 | 3100,00 |
| 43 | SP | 23 | 300 | 110 | 113,70 |

APÊNDICE 5 - PARTE 2 – RESPOSTAS AO GRAU DE IMPORTÂNCIA

Tabela 20 – Resposta com grau de importância de 1 a 6

| Nr. | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | B6 | B7 | B8 | B9 | B10 | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 6 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 6 | 3 | 6 | 6 | 5 | 4 | 4 | 6 |
| 2 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 6 | 6 | 4 | 6 | 6 | 6 | 5 | 3 | 4 | 6 | 5 | 5 | 4 | 6 | 2 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 |
| 4 | 6 | 4 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 6 | 4 | 4 | 5 | 6 | |
| 5 | 4 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 6 | 4 | 6 | 6 | 6 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 |
| 6 | 6 | 4 | 4 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 6 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 6 | 5 | 6 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 8 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 4 | 6 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 6 | 3 | 4 | 4 | 6 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 9 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 4 | 6 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 5 | 6 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 6 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 6 |
| 11 | 6 | 5 | 5 | 6 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 5 | 5 | 3 | 5 | 6 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| 12 | 2 | 3 | 4 | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 6 | 5 | 4 | 3 | 5 | 6 | 4 | 4 | 3 | 6 | 3 | 5 | 6 | 4 | 4 | 3 | 6 |
| 13 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 |
| 14 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 |
| 15 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 4 | 6 | 5 | 6 | 5 | 4 | 3 | 6 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 |
| 16 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| 17 | 1 | 3 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 4 | 3 | 5 | 6 | 3 | 5 | 3 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 18 | 3 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 19 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| 20 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 6 | 6 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 6 | 5 |
| 21 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 6 | 5 | 3 | 3 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 6 | 4 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 22 | 6 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 6 |
| 23 | 6 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 6 | 6 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 6 | 4 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 6 | 5 | 5 |
| 24 | 6 | 4 | 4 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 25 | 6 | 4 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 |
| 26 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 4 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 6 | 6 |
| 27 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 6 |
| 28 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 5 | 6 |
| 29 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 5 | 4 | 6 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 6 | 4 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 6 |
| 30 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 6 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 |
| 31 | 6 | 3 | 4 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 6 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 32 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 6 | 4 | 4 | 5 | 6 | 3 | 6 | 6 | 5 | 4 | 6 | 6 |
| 33 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 6 |
| 34 | 2 | 4 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 35 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 3 | 4 | 4 | 4 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 36 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 6 |
| 37 | 4 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 6 | 4 | 3 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 |
| 38 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 39 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 6 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 1 | 4 | 5 | 3 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 4 | 3 | 5 | 1 | 5 |
| 40 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 5 | 4 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 |
| 41 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 3 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 42 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 43 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

APÊNDICE 5 - PARTE 3 – ESCOLHA DAS 05 COMPETÊNCIAS MAIS IMPORTANTES

Tabela 21 – As cinco competências mais importantes das 25 do questionário

| Nr. | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 |
|-----|----|----|----|----|----|
| 1 | 8 | 9 | 10 | 18 | 21 |
| 2 | 25 | 17 | 11 | 10 | 8 |
| 3 | 4 | 8 | 10 | 25 | 11 |
| 4 | 4 | 25 | 8 | 10 | 17 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 8 | 25 |
| 6 | 10 | 11 | 14 | 17 | 25 |
| 7 | 4 | 25 | 8 | 10 | 17 |
| 8 | 3 | 4 | 6 | 8 | 25 |
| 9 | 8 | 4 | 3 | 1 | 25 |
| 10 | 8 | 4 | 10 | 25 | 14 |
| 11 | 4 | 14 | 25 | 8 | 10 |
| 12 | 25 | 21 | 8 | 4 | 14 |
| 13 | 4 | 2 | 3 | 25 | 8 |
| 14 | 4 | 8 | 25 | 2 | 17 |
| 15 | 8 | 4 | 3 | 25 | 2 |
| 16 | 8 | 25 | 2 | 3 | 4 |
| 17 | 10 | 14 | 9 | 8 | 4 |
| 18 | 4 | 3 | 8 | 11 | 25 |
| 19 | 25 | 8 | 4 | 2 | 3 |
| 20 | 4 | 3 | 8 | 25 | 11 |
| 21 | 25 | 8 | 4 | 14 | 10 |
| 22 | 2 | 25 | 4 | 14 | 10 |
| 23 | 1 | 8 | 9 | 10 | 13 |
| 24 | 10 | 13 | 16 | 25 | 22 |
| 25 | 3 | 4 | 8 | 25 | 12 |
| 26 | 25 | 10 | 8 | 4 | 17 |
| 27 | 17 | 10 | 9 | 4 | 3 |
| 28 | 8 | 10 | 25 | 4 | 2 |
| 29 | 10 | 8 | 4 | 25 | 5 |
| 30 | 8 | 10 | 12 | 25 | 4 |
| 31 | 10 | 3 | 4 | 8 | 25 |
| 32 | 4 | 8 | 9 | 25 | 10 |
| 33 | 4 | 3 | 10 | 15 | 8 |
| 34 | 8 | 4 | 5 | 10 | 25 |
| 35 | 4 | 25 | 8 | 17 | 10 |
| 36 | 25 | 2 | 4 | 3 | 8 |
| 37 | 10 | 17 | 25 | 8 | 4 |
| 38 | 10 | 21 | 9 | 7 | 2 |
| 39 | 1 | 8 | 10 | 23 | 25 |
| 40 | 4 | 3 | 14 | 8 | 15 |
| 41 | 4 | 3 | 10 | 15 | 23 |
| 42 | 1 | 4 | 2 | 17 | 8 |
| 43 | 3 | 2 | 17 | 1 | 25 |

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)