

As Competências Organizacionais da Empresa Longeva: Uma Investigação no Setor Editorial-Livreiro Brasileiro

Carlos Roberto dos Santos¹
Ademir Antonio Ferreira²

RESUMO

A noção de competitividade entre as empresas ganhou importância entre os gestores. O meio acadêmico fomenta 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. No entanto, se o conhecimento adquirido ao longo dos últimos anos promoveu evolução nos padrões de gestão, o mesmo conhecimento não garante a perpetuação das empresas. É possível questionar que, talvez, o lucro como grande motivador dos negócios não deva ser a grande meta de toda empresa que queira tornar-se longeva. Alguns estudos mostraram que as empresas que se mantêm longevas no mercado consideram o lucro apenas mais um dos objetivos a serem alcançados. O presente artigo é parte de um trabalho que busca identificar quais as características presentes em empresas longevas e utiliza o conceito de competências organizacionais. A pesquisa se desenvolve no segmento editorial-livreiro, para editoras que tenham a partir de 19 anos de fundação. O método de coleta de dados escolhido foi o questionário. Os resultados da análise descritiva mostraram que: a) conhecimento do negócio editorial-livreiro; b) adaptar-se às contingências do mercado; e, 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 organizacionais; mercado editorial-livreiro.

¹ Professor titular do programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP. Prof. de programas de MBA da FIPECAFI e FIA (ambas da USP). Bacharel em Administração de Empresas. Mestre e Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo.

² Professor há 05 anos, tendo trabalhado na Faculdade de Tecnologia Fundetec e na Faculdade Uniradial. Profissional com mais de 20 anos de experiência na área financeira e de gestão, Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Paulista – UNIP. Pós-Graduado em Gestão Empresarial pela Faculdade Drummond, e também em Finanças pela Escola Superior de Administração e Negócios (ESAN). Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de Mogi das Cruzes, e também com Licenciatura em Inglês e Português pela Universidade de Mogi das Cruzes.

ABSTRACT

The notion of competition between companies has gained momentum among corporate managers. The academic environment fosters 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. However, if the acquired knowledge over recent years has promoted an evolution in the standards of management, the same knowledge does not guarantee the perpetuation of companies. You can question that, perhaps, profit as a great motivator of business should not be the major goal of every company that wants to become long-lived. Some studies have shown that companies are still enduring the market consider the profit just one of the goals to be achieved. This article is part of a work that seeks to identify the features present in enduring companies and uses the concept of organizational competencies. The research develops in the book-publishing segment, for which publishers have from twenty years of foundation. 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.

KEY-WORDS: longevity; organizational skills; book-publishing market.

1 INTRODUÇÃO

Poucas empresas alcançam a longevidade. No Brasil não é diferente. Alcançar 20, 50, 100 anos de idade é triunfo de um 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 menor. Alguns estudos já demonstraram que o lucro, como principal motivador e condutor das empresas, é mais um entre outros objetivos nas empresas longevas (GEUS, 1999; COLLINS e PORRAS, 1995; COLLINS, 1996).

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.

A longevidade para uma editora é de grande importância, pois a torna tradicional, 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.

O objetivo proposto pelo estudo é identificar as competências organizacionais das editoras livreas longevas do mercado nacional e o grau de importância de cada uma na opinião de seus gestores.

O estudo torna-se importante na medida em que contribui para aumentar o acervo de estudos empíricos a respeito das competências organizacionais, bem como apresenta um conjunto de informações que podem ajudar os gestores do segmento editorial-livreiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Abaixo, seguem-se as principais orientações teóricas para a compreensão do que são competências e longevidade. É a partir do entendimento dos conceitos “competências”; “competências essenciais”; “vantagem competitiva”; “vantagem competitiva sustentável”; “recursos internos” e *capabilities* que a noção de competência organizacional ganha força e se justifica. Competência organizacional não deriva diretamente de nenhum dos conceitos ora citados, porém todos eles contribuem para o surgimento e existência desse termo.

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 um desempenho competente, e *competence*, que trata de áreas de trabalho em que a pessoa é competente. (Woodruffe, 1991 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p. 18).

QUADRO 1 – Comparação entre *competency* e *competence*

<i>Competency</i>	<i>Competence</i>
Características do indivíduo	Desempenho no cargo
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados, produtos
<i>Input</i>	<i>Output</i>
<i>Soft</i>	<i>Hard</i>

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

Fleury e Fleury (2003 *apud* 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 variadas perspectivas, 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, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimento (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa) (MCCLELLAND, 1973).

Resende (2000, p. 151) diz que o conceito de competência é utilizado em diferentes situações de qualificação e atributos, não somente de pessoas, como também de organizações, umas mais genéricas e outras mais específicas.

Segundo Mills *et al.* (*apud* FERNANDES, 2004), as competências são categorizadas em essenciais, distintivas, organizacionais ou de unidades de negócio, de suporte e dinâmicas.

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.* (*apud* DONEGÁ, 2009, p. 50), as competências organizacionais são conhecimentos e habilidades que podem promover vantagem competitiva. Conforme Zarifian (*apud* 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 e 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 2 – 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 (*apud* FLEURY; FLEURY, 2001, 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 King *et al.* (*apud* DONEGÁ, 2009, p. 30), os gerentes intermediários desempenham papel importante para a disseminação das competências dentro da empresa. 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; d) consenso – há consenso entre a média e a alta gerência sobre as principais competências.

As competências essenciais

Para Prahalad e Hamel (*apud* MONTGOMERY; PORTER, 1998, p. 298), as competências essenciais são a razão de as 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 Hamel (1990, p. 80), uma empresa deve se preocupar em criar e desenvolver competências, ao invés de criar e desenvolver negócios, pois 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.

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 de uma 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 uma 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 a frequência das ações, o posicionamento e as estratégias utilizadas contribui para a definição das vantagens competitivas que podem ser melhor exploradas pela empresa.

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).

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 suas 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, Malik e Stal (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.

Os recursos internos

Outra linha teórica que traz esclarecimentos sobre a capacidade de a empresa manter-se longeva 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; 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 Wernerfelt (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?

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.

Segundo Barnard (1938 *apud* FLECK; ANDRADE FILHO, 2004, p. 1), as empresas que alcançam a durabilidade ou perpetuação em sua existência mantêm sucesso (produtos têm demanda, auferem lucros continuamente etc.).

Fleck e Andrade 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.

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, têm colaboradores de muitos anos de serviço. Ainda, conforme os mesmos autores, as empresas não se fiam apenas em um tipo de estratégia, em um modelo de líder, em um tipo de processo, em um tipo de tecnologia, no discurso entusiasmado de um diretor e em 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.

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). Algumas das empresas, país de origem e data de fundação que estão na pesquisa de Arie são: Stora/Suécia/1288; Sumitomo/Japão/1590; Mitsui/Japão/1697; Du Pont/EUA/1802; Procter & Gamble/EUA/1903; Siemens/Alemanha/1847; Daimler-Benz/Alemanha/1883.

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) sucessão.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

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, conforme quadro abaixo.

QUADRO 3 - Entidades e amostra estimada da pesquisa

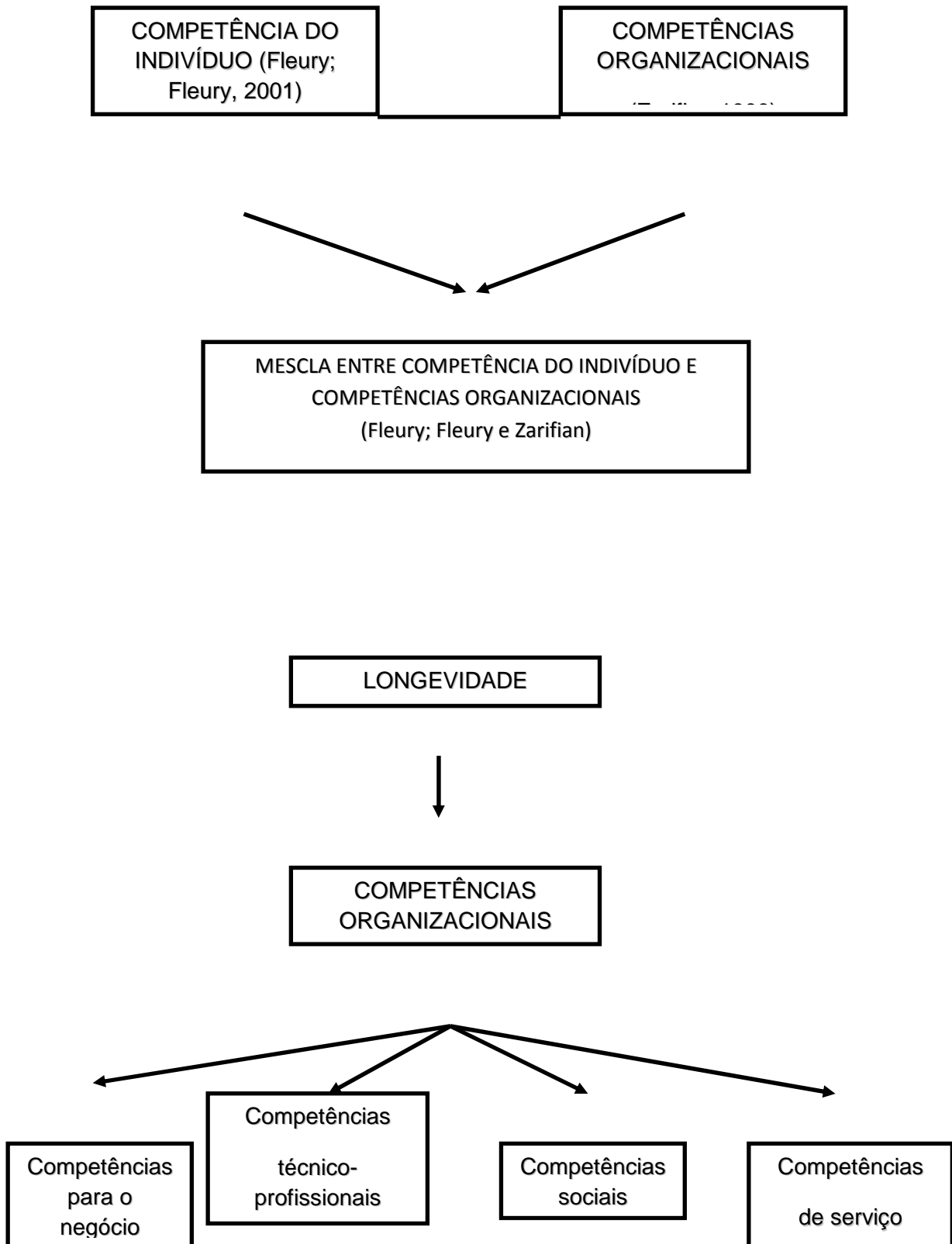
Entidade	Associados	Amostra
SNEL	349	9
LIBRE	98	3
CBL	561	28
ABREU	117	1
ABRELIVROS	26	1
ABEC	61	1

Fonte: adaptado da Associação Brasileira das Livrarias (ABL).

b) A amostra é do tipo não probabilística, formada por empresas voluntárias que estão no mercado há pelo menos 19 anos. Após levantamento das datas de fundação, verificou-se um total de 104 editoras. Contudo, após primeiro contato com as respectivas editoras, a fim de verificar a possibilidade de participarem do presente estudo, em torno de 40%, ou seja, 43 empresas manifestaram interesse.

c) O questionário é dividido em quatro blocos, que procura 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).

DIAGRAMA 1 - Esquema teórico-empírico



d) Relação das competências organizacionais: foram solicitadas respostas aos representantes das editoras livreiras quanto ao grau de importância que tinham para o sucesso da organização. Relação das competências organizacionais inseridas no questionário

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 às expectativas do negócio
7- Competência na disseminação do nome da empresa no mercado
8- Competência para adaptar-se às contingências do mercado
9- Competência em estruturação, controles e organização do negócio
10- Competência na gestão dos recursos da empresa (patrimoniais, humanos, financeiros e intelectuais)
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
16- Competência na disseminação de 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 no desenvolvimento profissional dos funcionários
20- Competência em coordenar as lideranças internas, no intuito de administrar os conflitos da empresa
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

4 ANÁLISE DOS DADOS

Colheram-se três grupos de dados principais: a) identificação do respondente (estado, número de filiais, número de funcionários, tempo de existência e faturamento de 2009); b) respostas às 25 perguntas do questionário com grau de importância de 1 a 6; c) escolha das cinco competências organizacionais mais importantes (entre as 25 do questionário). A partir dos três conjuntos de dados principais, partiu-se para a análise descritiva e fatorial, cujos resultados resumidos seguem abaixo.

QUADRO 4 – Características gerais da amostra

Classe	Porte	Faturamento em R\$ milhares	Frequência	Freq.acum.	% Freq.	% Freq.acum.
1	Micro	até 2,4	9	9	20,93%	20,93%
2	Pequena	> 2,4 < 16	13	22	30,23%	51,16%
3	Média	> 16 < 90	12	34	27,91%	79,07%
4	Média-Grande	> 90 < 300	6	40	13,95%	93,02%
5	Grande	> 300	3	43	6,98%	100,00%
TOTAL			43		100,00%	

A seguir, alguns quadros em que são mostrados como foram distribuídas as competências pesquisadas:

QUADRO 5 - Hierarquização das competências mais importantes

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 informam que a competência mais citada entre as mais importantes foi “competência no conhecimento do negócio editorial-livreiro” (questão 4). Essa escolha é muito razoável para ser a mais importante, em virtude das características específicas que o setor apresenta (não basta apenas abrir uma editora; é necessário 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 (trata-se de mão de obra especialíssima e é fundamental para o negócio editorial-livreiro); segmentação de mercado (escolher com qual segmento irá trabalhar e dentro do segmento poder identificar os nichos e desenvolvê-los); profissionais especializados no ramo e segmento editorial-livreiro (fundamental ter um grupo especializado que domine a arte de juntar informações e capaz de comprar). Por essas e outras características, manter-se e perpetuar-se no mercado editorial-livreiro é uma tarefa para poucos, justificando a competência mais importante entre as mais importantes.

QUADRO 6 - A relação entre competências e os quatro grupos em que foram divididas

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%

Legenda: Grupo A (GA) = Competência para o negócio

Grupo B (GB) = Competências técnico-profissionais

Grupo C (GC) = Competências sociais

Grupo D (GD) = Competência em serviços

O quadro 6 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 que está relacionado às competências para o negócio (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 um limite de frequência considerando a importância que tem para o sucesso da empresa. Isso tudo 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.

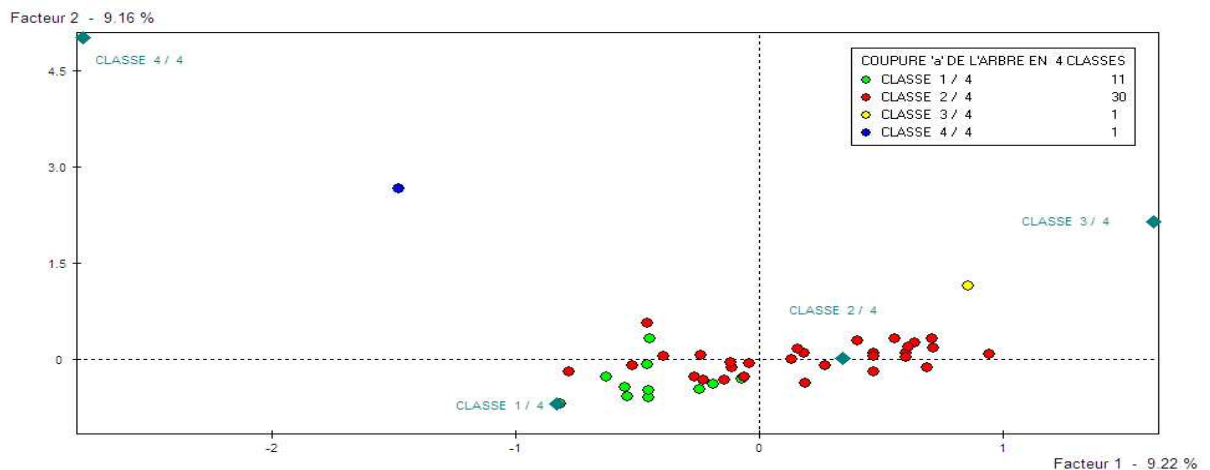


FIGURA 1 – Resultado da análise fatorial com correspondência múltipla

A Figura 1 apresenta os resultados da análise fatorial com correspondência múltipla realizada no software SPAD para as classes de variáveis conforme tabulação prévia. A figura mostra 4 classes de editoras, sendo a classe 1/4, formada pelas microempresas, com 11 elementos, e a classe 2/4, formada pelas pequenas a média-grandes empresas, com 30 elementos, sendo que as 2 últimas classes mostram que ambas são formadas por apenas 1 grande elemento em cada uma delas. A classe 1/4 demonstrou que as competências consideradas *extremamente relevantes* são: a) cultura da empresa ao consumidor; b) atenção aos aspectos da organização e controle dos recursos da empresa;

c) criação de ambiente satisfatório ao colaborador. A classe 2 demonstrou que as competências organizacionais consideradas extremamente relevantes são aquelas relacionadas ao aspecto técnico-profissional, uma vez que enfatizam produção e distribuição dos livros.

CONCLUSÃO

Além da elevada concentração de editoras na região Sudeste do país, foi possível também concluir da presente pesquisa que existe forte homogeneidade na escolha das competências mais importantes; um dos fatores que poderiam explicar o fenômeno é o fato de que a amostra da pesquisa constitui-se de editoras que estão no mercado a partir de 19 anos de existência, sendo assim, com tamanha vivência de mercado, as editoras já conseguem dominar os aspectos e competências mais importantes das empresas desse segmento. Outro aspecto explicativo da homogeneidade das competências mais importantes diz respeito ao fato de que as editoras trocam muita informação com seus *stakeholders*, o que favorece a aquisição de conhecimento. Os resultados da análise descritiva mostraram que: 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.

REFERÊNCIAS

- EXECUTIVE DIGEST. Entrevista com Arie de Geus. Disponível em: <<http://www.janelanaweb.com/manageme/longevidade.html>>. Acesso em 22 mar. 2009. (QUEM ENTREVISTOU?)
- 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, dez. 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, Oxford, England.
- 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. Tese (Doutorado) –, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- 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*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. A Behavioral Theory of the Firm. *The American Economic Review*, v. 54, n. 2, p. 144-148, Mar. 1964.
- DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4. p. 37-53, 1994.
- DICIONÁRIO VIRTUAL AURÉLIO. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com>>. Acesso em: 12 abr. 2009.
- DIERICKS, L.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, Dec. 1989.
- DOLABELLA, Rosemirtes; BITTENCOURT, Claudia Cristina. A consolidação das competências organizacionais na vinicultura brasileira: um estudo de caso na Vinícola Miolo. In: ENANPAD, 2006. Salvador, BA, Brasil.
- DONEGÁ, Marcos Tadeu. *Competências organizacionais: uma avaliação baseada no modelo de King et al.* Dissertação (Mestrado) – São Paulo, 2009. Universidade Paulista-UNIP.
- 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.
- F. JUNIOR, Francisco J. Rodrigues; CABRAL, Augusto C. A.; SOARES, Robson T. Alinhando competências e estratégias organizacionais: um estudo no setor de telecomunicações. In: ENANPAD, 30, Salvador, BA, 2006.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Competências e performance organizacional: um estudo empírico*. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- FLECK, Denise L.; ANDRADE FILHO, Martins de. Crescimento corporativo e autopropetuação da empresa: uma investigação dos traços organizacionais das Casas Sendas. In: ENCONTRO DE ESTRATÉGIA - ANPAD, 2., 2004. *Anais...*
- 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. In: ENANPAD, 2007. Rio de Janeiro, RJ.

- FOSTER, R.; KAPLAN, S. *Destruição criativa*: por que as empresas feitas para durar não são bem-sucedidas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GEUS, Arie de. A empresa viva. *HSM Management*, São Paulo, n. 13, p. 126-134, mar./abr. 1999.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle; BRANCO, Carlos Eduardo Castelo. Panorama do setor editorial-livreiro. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, 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, p. 305-360, 1976.
- 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. New York, USA.
- 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. In: ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro, RJ.
- 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. *Revista Organizações e Contexto*, ano I, n.1, jun.2005. Santos, SP.
- PARDINI, Daniel Jardim. A personificação da cultura corporativa como fator estratégico de longevidade. In: ANPAD, 2003. São Luis, MA.
- 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*, n. 1, p. 7-11, Mar.-Apr. 1997.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, n. 3, p. 79-91, May-Jun. 1990.
- QUEIROZ, Ana Carolina S.; MALIK, Ana M.; STAL, Eva. Capacidades dinâmicas, inovação e modelos organizacionais: a trajetória de uma organização hospitalar. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., Rio de Janeiro, 22-26 set. 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, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P.; RIBEIRO, R. M. *Cadeia de comercialização de livros: situação atual e propostas para desenvolvimento*. Rio de Janeiro: BNDES (Área de Operações Industriais 2 – Gerência Setorial), 2007.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. Trad. Fátima Conceição Murad. São Paulo: Mcgraw, 2006.
- SELZNICK, P. *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row, 1957.
- 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*, Mar.-Apr. 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: Merriam Co., 1999.

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.