

# A Dinâmica das Competências Organizacionais: A Trajetória do Grupo Paquetá\*

## The Dynamics of Organisational Competencies: Paquetá Group's Trajectory

Cristiane Froehlich<sup>1</sup>  
Claudia Cristina Bitencourt<sup>2</sup>

### RESUMO

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

**Palavras-chave:** Competência Organizacional. Estratégia. Visão Baseada em Recursos. Mudança. Trajetória.

### ABSTRACT

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

**Keywords:** Organizational Competence. Strategy. Resource-Based View. Change. Path.

\* Artigo apresentado no 32º Encontro do EnANPAD - realizado no Rio de Janeiro (RJ).

<sup>1</sup> Professora de cursos de graduação, extensão e pós-graduação na Feevale; Coordenadora do curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos da Feevale; Mestre em Administração (UNISINOS). Especialista em Gestão e Planejamento de Recursos Humanos (UNISINOS). E-mail: cfroehlich@feevale.br.

<sup>2</sup> Pesquisadora e professora de cursos de graduação e pós-graduação na UNISINOS; Doutora em Administração (UFRGS); Mestre em Administração (UFRGS); Especialista em Administração de Recursos Humanos (PUCRS). E-mail: claudiab.ez@terra.com.br.

## INTRODUÇÃO

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

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

Considerando o contexto vivenciado por empresas do setor calçadista brasileiro, é importante que elas tenham convicção das suas estratégias e/ou determinem novas estratégias para competirem, devido às perdas de mercado sofridas para os países asiáticos, que competem com preços inferiores comparados aos do Brasil e, também, devido à grande variedade de produtos no mercado doméstico, muitos deles oriundos de pirataria.

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

Na literatura encontram-se alguns autores que distinguem as expressões competências essenciais e distintivas, mas não há uma definição específica entre essas duas expressões. Neste estudo, utiliza-se a expressão competência distintiva assumindo os dois conceitos, entende-se que essa competência diferencia a empresa dos seus concorrentes.

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

## 1 MUDANÇAS E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS - UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

Todo o processo de mudança, segundo Andrade *et al.* (2006), passa pela definição de ações e estratégias, pois selecionar aquelas com possibilidade de melhores resultados consiste numa tarefa complexa. Isso requer a compreensão da realidade e o estabelecimento de uma visão de futuro compartilhada pela organização capaz de gerar impulso para mudança. Ainda, requer identificar onde se deve atuar, bem como vislumbrar ações alternativas e seus possíveis desdobramentos para diferentes cenários.

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

Conforme Mintzberg *et al.* (2000), devido às mudanças no cenário, nem todas as estratégias formuladas são de fato implementadas. A possibilidade, cada vez maior, de novas oportunidades para a organização mostra a necessidade de implantar estratégias que ainda não tenham sido formuladas. Tais estratégias são denominadas de emergentes, elas demandam flexibilidade e capacidade empreendedora da organização e geram ajustes no processo de gestão estratégica competitiva. Partindo desse conceito, o processo de formação de estratégias competitivas pode ser categorizado em: estratégias deliberadas, emergentes ou em uma combinação entre essas duas vertentes.

Uma possível estratégia utilizada para o crescimento da organização é a diversificação dos negócios. Segundo Penrose (1959), isso acontece porque a empresa pode ter recursos específicos que não possa utilizar totalmente em seu atual mercado de produtos, mas podem ser utilizados em outros mercados e produtos.

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

A partir do final dos anos 1980, diversos trabalhos na área de administração estratégica indicaram que as diferenças existentes entre o desempenho das firmas dentro de uma mesma indústria se mostravam expressivamente superiores às diferenças de

desempenho entre as indústrias. Grant (1991, p. 114) define a estratégia como: “a combinação entre os recursos e as habilidades internas da organização, [...] e as oportunidades e os riscos criados pelo ambiente externo”. Esses recursos, por sua vez, precisam ser sustentáveis, sendo difíceis de serem copiados.

Para Barney e Hesterly (1997), existem três principais razões para determinados recursos serem de difícil imitação e/ou substituição: a história única da empresa, a ambigüidade causal e a complexidade social de alguns recursos. Para este artigo, iremos nos deter nesse primeiro ponto.

Algumas vezes, certos recursos são desenvolvidos devido ao caminho que uma empresa trilhou durante sua história. Em outras palavras, uma única série de eventos pode ter levado a empresa a desenvolver determinados recursos, os quais, hoje, são mais difíceis e/ou caros de serem desenvolvidos (*pathdependence* - dependência de percurso) (BIRCHALL; TOVSTIGA, 2005). Para Barney (1995), esse conceito enfatiza que a história e a trajetória da empresa devem gerar competências dinâmicas, inovadoras nos processos organizacionais e em constante evolução, de forma a acompanhar as mudanças e demandas do mercado e garantir a sobrevivência e a vantagem competitiva da organização.

Portanto, os recursos e as capacidades de uma empresa dão suporte para sustentar a vantagem competitiva, através da formulação e da implementação de estratégias. Mas, se para os recursos e as capacidades de uma empresa faltam durabilidade, ou se eles são fáceis de serem transferidos ou replicados, a empresa precisa adotar novas estratégias e desenvolver novas fontes competitivas para evitar a imitação. O retorno financeiro para a empresa, porém, não depende apenas da sustentabilidade da posição competitiva, mas sim da apropriação do retorno.

### 3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS – UMA INTRODUÇÃO AO TEMA

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

É importante salientar que Selznick (1972) foi um dos primeiros autores a abordar as competências organizacionais sob o ponto de vista estratégico,

quando destacou a importância de a empresa desenvolver a sua competência distintiva.

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

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

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

### 4 OS ELEMENTOS DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

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

Na discussão de vários autores, verifica-se que esses elementos, geralmente, são pouco articulados com as competências e aparecem como algo estático e não dinâmico, como em Hamel e Prahalad (1990) e Wickham (2003), que enfatizam o elemento tecnologia; Birchall e Tovstiga (2005), que destacam o elemento inovação; Dutra (2001), Zarifian (2001) e Bitencourt

(2004), que se referem ao elemento pessoas. Alguns autores classificam e destacam outros elementos, como Basil e Cook (1974), que abordam os elementos tecnologia, comportamento social, instituições e estruturas; Penrose (1959), que estabelece três elementos principais: (1) físicos; (2) pessoas; (3) organizacionais.

Para este estudo, utilizam-se os elementos inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos para constituição de competências organizacionais, detalhados a seguir.

#### 4.1 O Elemento da Competência Organizacional: Inovação e Tecnologia

O elemento inovação e tecnologia refere-se às habilidades de uma organização em promover internamente o aprimoramento em diferentes funções, como, por exemplo, nos processos de organização e controle das atividades; nas atividades relacionadas à produção e às operações; nos sistemas organizacionais; nos processos de gestão da organização (ARIFFIN; BELL, 1999).

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

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

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

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

investimentos em inovação e tecnologia. “Mesmo nos países mais desenvolvidos os setores de alimentos e bebidas, produção e têxtil, madeira, celulose e papel, móveis e calçados apresentam gastos médios em inovação e tecnologia iguais ou inferiores 0,5% do faturamento” (TIGRE, 2006, p.126).

#### 4.2 O Elemento da Competência Organizacional: Pessoas

O elemento pessoas engloba tanto os níveis operacionais como gerenciais da organização e está diretamente relacionado com os demais elementos da competência organizacional: inovação e tecnologia tratados, anteriormente, estrutura e processos, que serão abordados no próximo subcapítulo.

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

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

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

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

### 4.3 O Elemento da Competência Organizacional: Estrutura e Processos

As principais vantagens a partir da consolidação do elemento estrutura e processos como uma competência organizacional são: modelos de gestão mais simples, flexíveis e sustentáveis; maior facilidade na identificação das capacitações e competências; estruturas voltadas para resultados; adequação das atividades de apoio; elevados níveis de motivação e comprometimento; interações e compreensões mútuas; novo perfil de executivos; equipes multidisciplinares; terceirizações; flexibilidade; estruturas enxutas; redirecionamento do poder; maior concorrência; tamanho adequado; globalização, bem como responsabilidade social.

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

### 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, inspirado em uma análise longitudinal, pois analisa um caso concreto nas suas particularidades temporal e local, partindo das expressões das pessoas e das suas atividades em seus contextos locais.

A pesquisa desenvolve-se através de uma investigação exploratória e descritiva, pois investiga um fenômeno ainda pouco conhecido com o propósito de compreendê-lo melhor, podendo lançar alguns novos *insights* e descrever elementos relacionados a essa situação. É importante destacar que o estudo descritivo tem como objetivo conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para interpretá-la (CHURCHILL, 1987).

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

A coleta de dados foi realizada através de entrevista semi-estruturada com diretores e gestores da empresa (vinte e dois depoimentos) e com dois representantes do setor calçadista. Como fonte de dados secundários utilizados, pode-se citar as pesquisas bibliográficas e documentais.

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa (FLICK, 2004). Para isso, foram criadas, *a priori*, com base no referencial teórico, duas categorias: 1) estratégias organizacionais e 2) competência organizacional.

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

### 6 O GRUPO PAQUETÁ

A Paquetá é um Grupo familiar da indústria coureiro-calçadista, que, em 2008, completa 63 anos. Possui negócios diversificados, atuando nos segmentos de manufatura de calçados do tipo feminino e esportivo; varejo de calçados e acessórios; curtume de acabamento em couros; agropecuária; empreendimentos mobiliários e administração de cartões de crédito. O Grupo conta com aproximadamente 18.000 mil funcionários. Introduzem-se algumas características da organização, tais como as que seguem.

- Faturamento da manufatura (segmentos feminino, esportivo, marca própria e curtume) e volume de exportação - Essa empresa é reconhecida no Brasil como a maior exportadora em volume de negócios (faturamento) nos últimos quatro anos (MDIC/SECEX, 2006).

- Reconhecimento por sua qualidade - É considerada uma referência mundial como produtora de calçados de qualidade no seu tipo de produto (PGQP, 2005).

- Exportação direta da marca de clientes - Destaca-se pelo processo de transição da exportação da marca de clientes através de *tradings* para exportação direta, ou seja, sem *tradings* (PAQUETÁ, 2006).

- Internacionalização - Processo de internacionalização da marca própria Dumond (PAQUETÁ, 2006).

- Tecnologia - Aqui representada pelo seu curtume como a tecnologia mais moderna no Brasil (AICSUL, 2005).

- Tamanho e amplitude do varejo - Tem a maior rede de lojas no RS e em expansão pelo Brasil (ABLAC, 2005).

- Clientes - A administradora de cartões de créditos possui mais de 500 mil usuários (PAQUETÁ, 2006).

- Atuação em outros segmentos - Atua na agricultura, no plantio e na comercialização de soja, e tem criação de aproximadamente 60 mil cabeças de gado. Destaca-se como a empresa do setor calçadista mais diversificada em negócios no Brasil (PAQUETÁ, 2006).

Apresenta-se, na Figura 1, a linha do tempo por décadas do Grupo Paquetá. Nessa Figura, é possível conhecer as principais fases e mudanças na empresa.

## Linha do tempo (décadas)

1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2005
Em 1945, Arlindo Muller e Hugo Wagner iniciam a produção da fábrica de calçados Muller e Wagner. A produção inicial era de cinco pares dia.	Altera-se a razão social da empresa de Muller e Wagner para Paquetá.	A Paquetá entra no negócio de varejo e abre em Novo Hamburgo a sua primeira loja. Criada para comercializar os próprios produtos da empresa.  Em 1969, embarca o primeiro pedido para o exterior.	Começam as exportações regulares de calçados.  A Paquetá ingressa no negócio Agropecuário.	O varejo amplia para o ramo Esportivo.  Na manufatura, ocorre a expansão de unidades produtivas.  A Paquetá ingressa no negócio de acabamento de couros.	A Paquetá adquire a rede de lojas Gaston e inicia a operação do varejo no RJ.  Inaugura fábricas no Nordeste.  A marca Dumond é lançada.	A manufatura começa a produzir artigos esportivos com o licenciamento da marca Diadora. No varejo, surgem as franquias e a aquisição da rede de lojas Esposende do Nordeste. Ingressa nos Negócios cartões de crédito empreendimentos.	O Grupo Paquetá completou 60 anos, fabricando 50 mil pares de calçados por dia, com 11 unidades de manufatura, mais de 120 lojas e 13 mil colaboradores.

**Quadro 1: Linha do tempo do Grupo Paquetá - por décadas**

Fonte: Elaborado pelas autoras

### 6.1 As Estratégias Organizacionais do Grupo Paquetá

Durante a trajetória do Grupo Paquetá, ocorreram várias mudanças e também a empresa passou por momentos de dificuldades. Na maioria das situações, as mudanças foram ocasionadas por uma demanda do ambiente externo. Para o Grupo manter-se competitivo, teve de desenvolver, muitas vezes, estratégias emergentes e adequar seus objetivos por meio do desenvolvimento de novas competências visando à competitividade e à busca da consolidação de diferenciais competitivos.

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

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

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

Percebe-se que a mudança que causou maior impacto no Grupo abriu novas oportunidades de mercado e de direcionamento, principalmente, no negócio de manufatura de exportações de marca de terceiros. Dentro desse negócio, atuou, durante 30 anos, com um mesmo paradigma (fechado para o mercado) e, com o choque da realidade que se estabelecia, o Grupo soube mudar rapidamente seu modelo mental e adotar um novo paradigma (abertura para o mercado). Mas não foi somente esse negócio que foi beneficiado, diversificaram os negócios de

manufatura, ingressando no segmento esportivo (Adidas e Diadora) e no segmento de marca própria (Dumond), que já está internacionalizada. Essa mudança gerou também impulso para o varejo, pois, a partir disso, o grupo buscou adquirir redes de lojas no Brasil, para aumentar a participação desse negócio no Grupo. O produto do curtume também foi reposicionado e focado em maior valor agregado. Ainda, ingressou nos negócios de empreendimentos imobiliários e cartões de créditos.

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

Percebe-se a complexidade das situações vivenciadas pelo Grupo em relação às estratégias e às ações desenvolvidas ao longo da sua trajetória. Ainda, vê-se que, na maioria das vezes, as mudanças foram ocasionadas por fatores externos da organização, ou seja, pelo ambiente em que está inserida. Para acompanhar essas mudanças, faz-se necessário promover mudanças internas para manter-se competitiva no mercado. Desse modo, com a dinâmica do ambiente, a organização precisou desenvolver competências que são consolidadas a partir da articulação com as suas estratégias. Portanto, observa-se que não há uma relação linear de causa e efeito entre

estratégias e competências, mas sim uma relação de complementaridade. Em outras palavras, para que a mudança organizacional tivesse resultados satisfatórios, foi preciso que a organização consolidasse algumas competências e que, somadas com as estratégias estabelecidas, permitissem novos direcionamentos num curto espaço de tempo.

## 6.2 As Competências Organizacionais do Grupo Paquetá

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

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

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

Quadro 2: Características dos dirigentes e das equipes em cada processo de sucessão  
Fonte: Elaborado pelas autoras

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

### 6.2.1 O Elemento da Competência Organizacional: Inovação e Tecnologia

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

Inicialmente, as tecnologias e os modelos tecnológicos foram maciçamente calcados num processo de produção europeia. Os fornecedores locais ficavam restritos às máquinas menores e desprovidas de tecnologia.

Foi somente a partir da segunda metade dos anos 1980 que os principais fabricantes de máquinas para calçados começaram a produzir equipamentos com componentes microeletrônicos. Esses equipamentos têm aplicação em quase todas as etapas da fabricação

de calçados, destacando-se os equipamentos controlados por controladores lógicos programáveis. A partir dessa data, a nova geração de equipamentos, com base na microeletrônica, começou a ser gradativamente ofertada para os fabricantes de calçados, juntamente com manipuladores de transferência automatizada de material entre máquinas e sistemas CAD (*computer aided design*) e CAM (*computer aided manufacturing*). O CAD é utilizado nos setores de *design* e modelagem das empresas e tem sido apontado como um dos equipamentos mais importantes dessa nova geração.

Hoje vem crescendo de maneira vertiginosa a participação de fornecedores asiáticos, tais como Taiwan, Coréia e China, principalmente no segmento esportivo. As feiras de máquinas e tecnologias estão focadas no sudeste asiático e pessoas da Paquetá sempre participam dessas feiras na Ásia e também em outros continentes, com objetivo de identificar novas tecnologias.

A tecnologia e a inovação fazem parte das estratégias do Grupo Paquetá, e isso pode ser constatado devido ao volume de investimento que é feito, em torno de 1,5% do faturamento.

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

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

Décadas	Mudanças	Impactos	Resultados
1970	Introdução do modelo de produção voltado à exportação. Linhas de produção independentes - corte, costura e montagem.	Montagem de setores separados; treinamentos específicos para as pessoas por setor; distribuição de chefes por setor.	O sistema de produção organizado desta forma permitiu um maior controle sobre a produção.
1980	Utilização de sistemas CAD/CAM para modelagem de calçados.	Investimentos em máquinas (importadas) e treinamento de operadores.	O desenvolvimento de novos modelos e escalas tornou-se mais rápido e versátil.
1990	Introdução do sistema de linhas contínuas para exportação. Os setores de corte, costura e montagem foram agrupados em torno de uma linha de produção no conceito <i>Cut to Box</i> (Corte à Caixa).	Reagrupamento dos setores de produção e criação de mais esteiras de produção.	Controle de qualidade mais apurado.
	Utilização de sistemas CAD/CAM e usinagem de maquetes e protótipos de solados e saltos.	Investimento em máquinas (importadas) e treinamento de operadores com maior grau de precisão; conhecimento em informática.	Criação de novos protótipos e maquetes sem dependência de terceiros.
	No final da década de 90, início do processo de terceirização.	Levar o <i>know-how</i> da Paquetá, dar apoio e sustentação no início das terceirizações.	Manter a viabilidade dos negócios, principalmente no sul do país, ao se terceirizar os processos.
2000	Implantação do sistema de contabilidade gerencial por unidades de negócio.	Treinamento do corpo gerencial; direcionamento de gestores responsáveis para cada unidade de negócio.	O foco sobre os resultados começou a recair sobre cada negócio, permitindo uma visualização mais apurada sobre os processos produtivos.
	Desenvolvimento da cadeia de fornecedores para suprimento das unidades de negócio no Nordeste.	Garantia de negócios com os fornecedores que lá se instalam.	Redução de custos de transporte, agilizando as entregas e reduzindo custos.
	Corte de matéria-prima através do sistema de corte automatizado, sem a utilização de navalhas.	Investimentos em máquinas (importadas) e qualificações dos cortadores.	Redução de custos.
	Dumond investe em Pesquisa e Desenvolvimento.	Realizam pesquisas, viajam e rodam o mundo, feiras porque trabalham com moda.	Atualização em relação à moda mundial.
Hoje	Reordenação dos processos visando a pequenos lotes de alto valor agregado.	Criação de grupos com células de trabalho.	Atender clientes de maior valor agregado, gerando maior resultado para empresa.

Quadro 3: Os principais ciclos de inovação e tecnologia na Paquetá: a partir de 1970 e atualmente  
Fonte: Elaborado pelas autoras

Atualmente, 30% do maquinário do segmento esportivo utilizado pela Paquetá é importado da Ásia. Também são importadas máquinas de costura eletrônicas de Taiwan e da Coreia. As tecnologias são buscadas em feiras, viagens, *benchmarking* com outras empresas no exterior, principalmente na Ásia.

Portanto, pode-se dizer que a Paquetá acompanha as inovações tecnológicas, através da busca de atualização em feiras internacionais. A produção de pequenos lotes é programada e executada por um sistema computadorizado (*Lato-computer*), assim como máquinas com leitura óptica destacam-se nas linhas de produção.

Ao longo da trajetória do Grupo, realizaram-se inovações de produto, de processo (formas de operações, informatização) e inovações organizacionais (mudanças na estrutura gerencial e utilização de ferramentas de gestão) tanto no negócio de manufatura quanto no de varejo, no de curtume, no agropecuário e nos mais recentes negócios, empreendimentos imobiliários e na administradora de cartões de créditos. Sendo assim, a trajetória organizacional e tecnológica contribui para a maior capacidade de inovação por meio de novas possibilidades e da utilização das possibilidades existentes, configurando-se uma competência organizacional (DOSI; MARENGO, 1996). Portanto, o elemento inovação e tecnologia reforça a competência distintiva em gestão, através dos investimentos realizados em ferramentas de gestão e informatização, e também reforça a competência distintiva técnica através dos processos de operações e de produção, de investimentos em equipamentos que agregam valor ao produto e aos serviços prestados.

Inserida no elemento da competência organizacional inovação e tecnologia, está a tecnologia da informação, que se tornou uma grande aliada para o Grupo Paquetá fazer a gestão de seus negócios, contribuindo para a consolidação das competências distintivas.

A tecnologia da informação assumiu um importante papel no sistema de gestão integrado do Grupo Paquetá e está cada vez mais difundida entre os seus funcionários, principalmente no corpo gerencial. Existe uma combinação entre a parte *hard*, que é a tecnologia em si, e a parte *soft*, formada pelas pessoas que a utilizam. Assim, essa combinação contribui para o avanço e o aprofundamento da gestão através da tecnologia da informação.

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

### 6.2.2 O Elemento da Competência Organizacional: Pessoas

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

Por volta de 1987, passaram a ser desenvolvidas ações de treinamento operacional, com a estruturação de setores-escola. Inicialmente atendia-se aos setores de corte e costura, estando o gerenciamento dessas

atividades mais ligado ao Gerente Industrial do que ao Gerente de RH. Nesse período, houve uma melhor estruturação do setor de segurança e de medicina do trabalho, sendo que este passou a atuar de forma mais preventiva, resultando, de forma significativa, na redução de afastamentos por acidentes de trabalho desde aquela data.

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

O RH da Paquetá encontra-se em plena estruturação e foi aproveitada a implantação do sistema ISO 9001 para serem revisados e estabelecidos os seus processos básicos, conforme exigido pela norma.

A decisão de estruturar o setor de RH partiu de influências externas, de consultores da área estratégica, que orientaram a direção, destacando que a questão orçamentária estava estruturada e que estava faltando suporte na gestão das pessoas.

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

Uma mudança observada no perfil dos trabalhadores é que antes o trabalhador era mais sapateiro, hoje trabalha-se com multifunções e polivalência. Atualmente, a grande maioria dos operários contratados já concluiu ou está cursando o ensino médio.

O papel do RH da Paquetá, em síntese, é trabalhar com o desenvolvimento das pessoas e, com isso, obter

um melhor resultado para a empresa, pois é necessário visar o lado econômico do negócio, mas também o social.

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

### 6.2.3 O Elemento da Competência Organizacional: Estrutura e Processos

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

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

Quadro 3: Evolução dos processos de produção na Paquetá: 1958-2006  
Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em fontes do Grupo Paquetá

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

O elemento estrutura e processos da competência organizacional influencia como a competência se desdobra na organização, ou seja, como acontecem as práticas organizacionais. Para obterem-se melhores resultados, espera-se uma estrutura enxuta e dinâmica, a fim de se adaptar rapidamente às mudanças. Com isso, a empresa busca modelos de gestão mais flexíveis e sustentáveis; maior facilidade na identificação das incompetências e das competências; estruturas voltadas para resultados; adequação das atividades de apoio; equipes multidisciplinares para atender estes processos; terceirizações, principalmente do gargalo de produção, etc.

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

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

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

O sistema de gestão da qualidade busca a satisfação total das necessidades das pessoas da organização e a conformidade de seus procedimentos às exigências dos clientes. Por isso, esse sistema foi implementado para assumir o controle dos processos; tornar os processos fáceis de gerir, medir e melhorar, pois o aperfeiçoamento da organização depende da sua capacidade de perceber

suas forças, fraquezas e oportunidades de melhoria; demonstrar o comprometimento da empresa com a qualidade e a satisfação do cliente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

Apresenta-se, a seguir, a Figura 2, que ilustra as principais conclusões do estudo. A Figura 2 apresenta a dinâmica das competências organizacionais a partir da análise da trajetória da organização. As setas representam o dinamismo no ambiente interno da empresa, influenciado pelo ambiente externo, representado através dos pontilhados, que destacam que os movimentos externos não são estáticos, mas, na maior parte das vezes, são imprevisíveis, por isso os traços foram representados em forma de ondas. No Grupo Paquetá, percebe-se que o contexto e o ambiente externo influenciaram a maioria das mudanças ocorridas. A partir delas, emergiram, muitas vezes, novas estratégias deliberadas e/ou emergentes. Esse processo aconteceu ao longo da trajetória do Grupo e refletiu na ação dos dirigentes (sucessão familiar), estimulando novos conhecimentos e aprendizagens que foram se acumulando, consolidando-se, e acabaram gerando as suas competências distintivas. Isso porque as competências organizacionais não são desenvolvidas simplesmente por uma tomada de decisão, elas dependem de um conjunto integrado de medidas, processos, atividades e pessoas que se desenvolvem ao longo do tempo, isto é, durante a trajetória.

Nessa Figura, destaca-se ainda, que as competências distintivas (diferenciadoras) do Grupo foram construídas através da dependência de percurso, que, junto a isso, constituiu e formou uma capacidade financeira que garante a sustentabilidade do Grupo, e permite o investimento em novos negócios. Além disso, a complexidade social contribuiu para consolidação das competências organizacionais (estratégicas) do Grupo: inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos. A cada novo negócio criado, foi necessário o desenvolvimento de competências intermediárias/funcionais (áreas das Unidades de Negócios) reforçando a ambigüidade causal. O estudo ainda mostra, que os novos negócios foram gerados a partir de recursos e capacidades que já existiam na empresa, sendo mais um ingrediente para a ambigüidade causal.

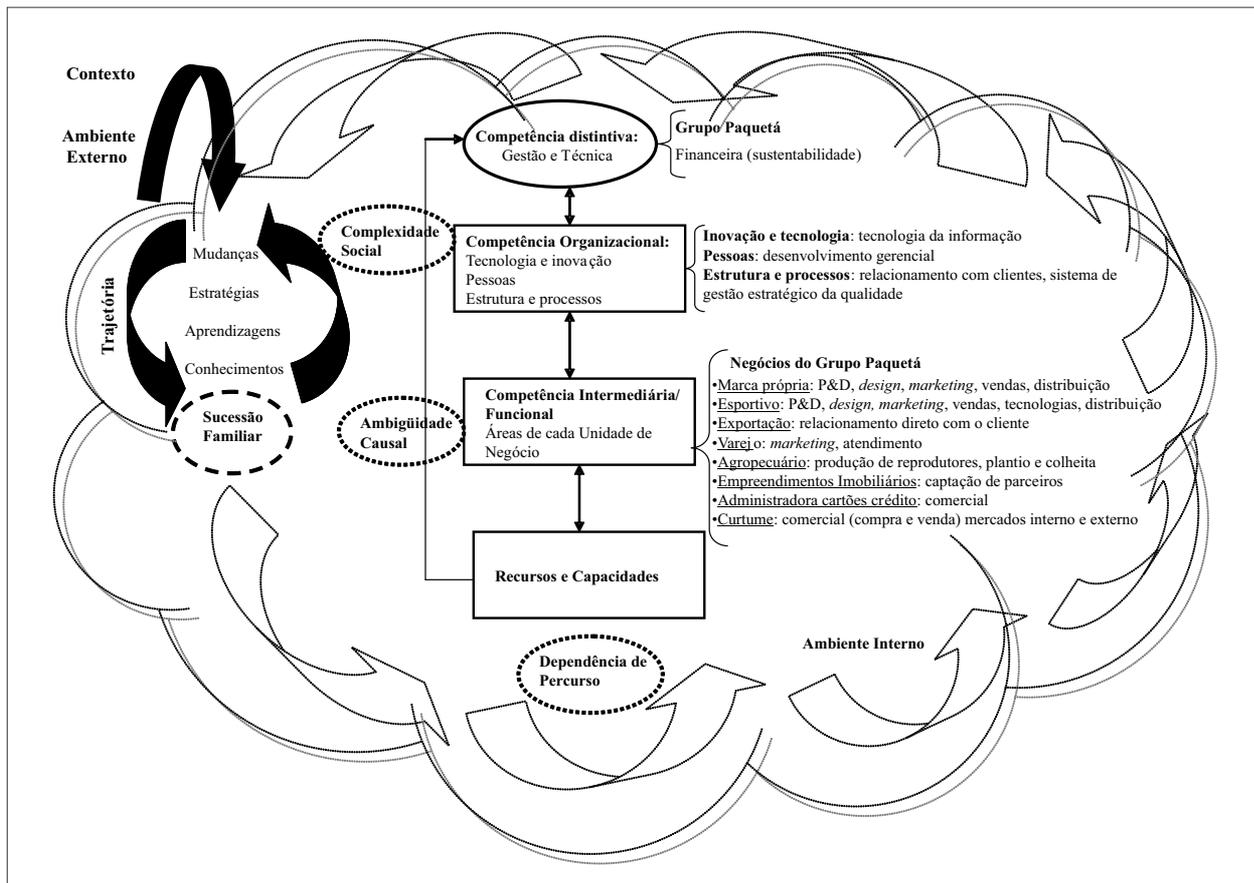


Figura 1: A dinâmica das competências organizacionais - A trajetória do Grupo Paquetá  
 Fonte: Elaborado pelas autoras

Ainda sobre as competências organizacionais do Grupo Paquetá, em cada um dos elementos de competência, destacam-se as principais ações desenvolvidas. Em relação ao elemento inovação e tecnologia, sobressai-se a tecnologia da informação, que está implementada em todos os negócios do Grupo, incluindo o controle orçamentário e de resultados por unidades. No elemento pessoas, distinguem-se os investimentos realizados no desenvolvimento do corpo gerencial, através de viagens, visitas a feiras, cursos internos e aumento do nível de escolaridade. No elemento estrutura e processos, destacam-se o sistema de gestão estratégico da qualidade, incluindo a certificação ISO 9001 e o relacionamento com os clientes. É importante destacar que as ênfases apontadas em cada elemento não são exclusivas para cada um deles, mas são dinâmicas, porque uma ação complementa a outra, caracterizando-se por um movimento de sobreposição, que reforça a ambigüidade causal e a dependência de percurso.

Pode-se constatar que o negócio de manufatura de exportação de marca de terceiros e o da marca própria possuem semelhanças no processo produtivo, pois ambos

estão direcionados para o segmento feminino. Quanto às diferenças, na exportação de marca de terceiros, o produto vem definido pelo cliente e, na Dumond, o processo é o inverso, ou seja, é criado e oferecido aos clientes. Através deste estudo de caso, comprova-se que é possível não só produzir simultaneamente marcas de terceiros, principalmente se a empresa já for reconhecida mundialmente, como é o caso da Paquetá, mas também ter uma marca própria, apesar do tempo demandado para sua consolidação em nível mundial e considerada a sustentabilidade da empresa.

A resposta da Paquetá à nova situação competitiva no mercado internacional tem sido atuar com marca própria e comercializar diretamente produtos de marca de terceiros, sem o intermédio do agente. Além disso, busca produtos de maior valor agregado com produção em grupos de células de produção com menor quantidade de pares, ao invés de esteiras com volume de produção. O negócio de manufatura da marca de terceiros está buscando esse mercado de alto valor agregado como alternativa para não competir com a China.

Por fim, este estudo mostra que, por meio do resgate da trajetória de uma organização, podem ser

encontrados as causas e os motivos que levaram a Paquetá a consolidar competências distintas e obter resultados positivos, apesar da crise enfrentada pelo setor calçadista, em que um grande número de empresas não sobreviveu às novas demandas e à concorrência acirrada imposta pelo mercado.

## REFERÊNCIAS

ABLAC. **Associação brasileira de lojistas de artefatos e calçados**. Disponível em: <[www.ablac.com.br](http://www.ablac.com.br)>. Acesso em: 13 out. 2005, 21 abr. 2006.

AICSUL. **Associação das indústrias de curtume do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <[www.aicsul.com.br](http://www.aicsul.com.br)>. Acesso em: 20 dez. 2005.

ANDRADE, A. *et al.* **Pensamento sistêmico**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ARIFFIN, N.; BELL, M. **Firms, politics and political economy**. London: Rutledge, 1999.

BARNEY, J. **Looking inside for competitive advantage**. Academy of Management, 1995.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. **Organizational economics**. London: Sage Publications, 1997.

BASIL, D.; COOK, C. **The management of change**. New York: McGraw-Hill, 1974.

BIRCHALL, D.; TOVSTIGA, G. **Capabilities for strategic advantage**. NY: Macmillan, 2005.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. POA: Bookman, 2003.

CHURCHILL, JR.G.A. **Marketing research**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

DOSI, G.; MARENGO, L. **Some elements of an evolutionary theory of organizational competences**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1996.

DREJER, A. **Organizational learning and competence development**. MCB v. 7(4), 2000.

DUTRA, J. **Gestão por competências**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, M.; OLIVEIRA, M. **Gestão estratégica do conhecimento**. SP: Atlas, 2001.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GRANT, R. **The resource-based theory of competitive advantage**. CMR.v.33(3), Spring, 1991.

HAMEL, G.; PRAHALD, C.K. **The core competence of the corporation**. HBR (31), *EUA*, 1990.

LEE, T. W. **Using qualitative methods in organizational research**. California, 1998.

LEONARDO - BARTON, D. **Core capabilities and core rigidities**. *S.M. Journal*, v.13, 1992.

MDIC/SECEX. **Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior/secretaria de comércio exterior**. Disponível em: <[www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)>. Acessos em: 9 set. 2004; 19 jun. 2005; 2 ago. 2006.

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

OLIVEIRA, D. **Estrutura organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

PAQUETÁ. **Histórico**. Disponível em: <[www.paqueta.com.br](http://www.paqueta.com.br)>. Acesso em: 1 mar. 2006.

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

PGQP. **Programa gaúcho da qualidade e produtividade**. Disponível em: <[www.portalqualidade.com.br](http://www.portalqualidade.com.br)>. Acesso em: 10 set. 2005.

REICHERT, C. A evolução tecnológica da indústria calçadista no sul do Brasil. In: COSTA, A.; PASSOS, M. **A indústria calçadista no RS**. São Leopoldo: UNISINOS, 2004.

SELZNICK, P. **A Liderança da administração**. RJ: FGV, 1972.

TEECE, D., PISANO, G. The dynamic capabilities of firms. *Corporate Change*, v.3, 1994.

TIGRE, P. **Gestão da inovação**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.

WICKHAM, J. **Understanding technological and organizational change**. Cheltenham, 2003.

WINTER, S. **Knowledge and competence as strategic assets**. New York: p. 159-182, 1987.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.