

CONRADO LOTTO CORDEIRO

**EMPRESA DE INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS COMERCIAIS COMO
SISTEMA DE PRODUÇÃO**

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção

São Paulo
2011

CONRADO LOTTO CORDEIRO

**EMPRESA DE INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS COMERCIAIS COMO
SISTEMA DE PRODUÇÃO**

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção

Orientadora: Professora Livre Docente
Márcia Terra da Silva

São Paulo
2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Cordeiro, Conrado Lotto

**Empresa de investimentos imobiliários comerciais como
sistema de produção / C.L. Cordeiro. -- São Paulo, 2011.
89 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1. Estratégia Organizacional. 2. Competência Organizacional.
I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Produção II. t.**

*Contra a estupidez os próprios
Deuses lutam em vão.
(Friedrich Schiller)*

AGRADECIMENTOS

A todos os meus familiares, especialmente meus pais que sempre me incentivaram e me proporcionaram com tudo que eu precisava para chegar até aqui.

Aos meus amigos de longa data, por todo o companheirismo nesses longos anos.

Ao pessoal da Poli, que tornou a experiência da faculdade ainda melhor.

A todos do Monitor Group, pelo aprendizado, pela amizade e compreensão.

A professora Júlia Abrahão, que mesmo não sendo minha orientadora buscou me auxiliar neste trabalho.

A minha orientadora, Marcia Terra, pelos conselhos e ajuda que tornaram este trabalho possível.

RESUMO

Este trabalho possui como foco uma empresa de investimentos imobiliários comerciais. Esta empresa possui como necessidade expressa, para perpetuação de suas atividades, o crescimento e consequente retorno para seus acionistas, no entanto um período de menor crescimento do setor traz à tona a preocupação com o crescimento da empresa. De modo a auxiliar a empresa manter sua vantagem competitiva frente a concorrência, permitindo desta forma que esta mantenha seu nível de crescimento analisou-se a organização do trabalho na empresa com o intuito de identificar as competências organizacionais e individuais na empresa. Com isso, foi possível identificar uma vantagem competitiva não aproveitada pela organização criada pela competência organizacional de relacionamento com locatários, não plenamente percebidas pela empresa.

Palavras-chave: Estratégia. Vantagens competitivas. Competências essenciais. Competências organizacionais. Competências individuais.

ABSTRACT

This work has as focus

This work has as focus a commercial real estate investment company. This company has as a expressed need, for continuation of their activities, growth and subsequent return to its shareholders, however a period of lower growth in the sector raises concern about the company's growth. In order to help the company maintain its competitive edge against the competition, thus allowing it to keep the same level of growth, the organization of the work in the company was analyzed in order to identify the organizational and individual competencies in the company. Thus, it was possible to identify a competitive advantage not used by the organization created by the organizational competence of relationship with tenants, not fully realized by the company.

Keywords: Strategy. Competitive advantages. Core competences. Organizational competences. Individual competences.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Estados com atuação da empresa	17
Figura 2 Representação gráfica dos meios de atuação da empresa	19
Figura 3 Patrimônio líquido da empresa (em milhões de reais)	20
Figura 4 Série histórica do Índice Geral do Mercado Imobiliário - Comercial (IGMI-C)	22
Figura 5 Divisões Internas	25
Figura 6 Organograma da empresa	27
Figura 7 Representação do relacionamento das diferentes áreas com locatários	29
Figura 8 Número de funcionários da empresa ABC desde sua fundação	30
Figura 9 Composição em sexo dos empregados atuais	31
Figura 10 Distribuição etária dos funcionários	32
Figura 11 Tempo de casa dos funcionários	32
Figura 12 Experiência prévia dos funcionários	34
Figura 13 Experiência prévia dos funcionários	34
Figura 14 Representação gráfica da conexão teórica entre os conceitos	39
Figura 15 O projeto de uma organização não alinhada	40
Figura 16 O modelo estrela	42
Figura 17 Representação gráfica da competitividade através de competências	44
Figura 18 Competência como maneira de criação de vantagem competitiva	47
Figura 19 Competências organizacionais e abordagem recomendada	48
Figura 20 Inter relação entre estratégia e competências necessárias a organização	49
Figura 21 Fluxograma para o processo de compra de imóvel com demanda do inquilino	59
Figura 22 Fluxograma para o processo de compra de imóvel com disponibilidade de recursos	61

Figura 23 Fluxograma para o processo de contratos <i>built-to-suit</i>	62
Figura 24 Fluxograma para o processo de pós compra/construção de imóveis.....	63
Figura 25 Fluxograma para a atividade de Pesquisa de Mercado	64
Figura 26 Fluxograma para a Atividade de Análise das Oportunidades.....	65
Figura 27 Fluxograma para a atividade de Contratação de serviço	68
Figura 28 Quebra da competência de Investimentos	71
Figura 29 Representação gráfica da situação atual de competências, estratégia e valor para o cliente	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Portfólio de empreendimentos da empresa	17
Tabela 2	Relação de funcionários em cada área	26
Tabela 3	Número de funcionários da empresa ABC desde sua fundação	30
Tabela 4	Composição em sexo dos funcionários atuais.....	31
Tabela 5	Distribuição etária dos funcionários.....	31
Tabela 6	Tempo de casa dos funcionários.....	32
Tabela 7	Formação dos funcionários	33
Tabela 8	Experiência Prévia dos funcionários.....	34
Tabela 9	Experiência prévia conforme área	35
Tabela 10	Componentes da competência de negociação	74
Tabela 11	Componentes da competência de identificação de oportunidades de investimentos	75
Tabela 12	Componentes das competências necessárias pela estratégia da empresa	76
Tabela 13	Componentes da competência de relacionamento com o cliente.....	79

LISTA DE SIGLAS

a.a.	ao ano
a.m.	ao mês
CDB	Certificado de Depósito Bancário
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IGMI-C	Índice Geral do Mercado Imobiliário - Comercial
Ltda	Sociedade Limitada
RBV	<i>Resource Based View</i> (Visão Baseada em Recursos)
RH	Recursos Humanos
SA	Sociedade Anônima
Selic	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização	13
1.2	Objetivos do Trabalho	14
2	O AMBIENTE E A EMPRESA.....	16
2.1	Caracterização da empresa.....	16
2.2	Panorâmica do setor	21
2.3	Ambiente competitivo.....	23
2.4	Organização	25
2.4.1	A organização e suas divisões	25
2.4.2	População.....	30
2.5	Valor para o Cliente	35
2.5.1	Quem é o cliente.....	35
2.5.2	O que é valor para o cliente.....	37
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	39
3.1	Introdução.....	39
3.2	Projeto da Organização	41
3.3	Competências essenciais	43
3.4	Competências Individuais	48
3.5	Gestão de Competências	54
3.6	Conclusões	57
4	O TRABALHO	59
4.1	Processos	59
4.1.1	Processo de compra de imóvel com demanda do inquilino	59
4.1.2	Processo de compra de imóvel com disponibilidade de recursos.....	60
4.1.3	Processo de contratos <i>built-to-suit</i>	61

4.1.4	Processo de pós compra/construção de imóveis.....	62
4.2	Atividades	63
4.2.1	Atividade de pesquisa de mercado.....	64
4.2.2	Atividade de análise das oportunidades	65
4.2.3	Atividade de contratação de serviço	68
5	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PELA ESTRATÉGIA	70
5.1	Estratégia e Vantagens Competitivas.....	70
5.2	Competências Organizacionais necessárias	70
5.3	Competências Individuais necessárias	72
5.3.1	Competências individuais relacionadas a negociação.....	72
5.3.2	Competências individuais relacionadas a identificação de oportunidades de investimentos.....	74
5.4	Conclusões	75
6	VANTAGENS COMPETITIVAS ATRAVÉS DAS COMPETÊNCIAS.....	77
6.1	Ambiente e Vantagens Competitivas.....	77
6.2	Competências Individuais Identificadas	78
6.2.1	Área de Investimentos	78
6.2.2	Área de Operações.....	79
6.3	Competências Organizacionais Identificadas	80
6.4	Vantagens Competitivas Identificadas	81
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
	REFERÊNCIAS	85
	ANEXOS	87

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório serão tratados os principais assuntos deste trabalho de formatura, o contexto no qual o trabalho está inserido, assim como os principais objetivos, o fluxo de desenvolvimento do trabalho e a empresa foco do trabalho.

1.1 Contextualização

A empresa que será tratada neste trabalho é uma empresa de investimentos que atua através de investimentos imobiliários comerciais, esta demandou confidencialidade de algumas informações, portanto a chamaremos de ABC e foram tomadas algumas medidas de modo a manter esta confidencialidade.

Esta empresa apresentou grande crescimento facilitado pelas condições de mercado (investimentos em imóveis comerciais apresentaram retorno de 30% a.a. durante 2010¹), no entanto as perspectivas para o futuro do setor são de redução dos rendimentos, assim surgindo a preocupação com o crescimento da empresa ABC por parte dos seus dirigentes.

Devido a necessidade de crescimento da empresa e a preocupação com a manutenção da vantagem competitiva desta, necessária para proporcionar este crescimento, fui procurado pois a empresa avaliou que eu poderia contribuir para aclarar as condições de sua competitividade frente a concorrência e ajudá-la a crescer. Isto foi possível devido a existência de um contato na empresa, que por ser membro da diretoria possui visão clara do problema.

De modo a realizar o trabalho de maneira adequada, e efetivamente auxiliar a empresa, foi feito um grande esforço de levantamento de dados, além da compreensão do trabalho e das pessoas.

Para elaboração deste trabalho, foram despendidas diversas horas por semana de trabalho na empresa (geralmente distribuídas em 1 ou 2 dias) ao longo de cerca de

¹ Valor fornecido pelo índice IGMI-C (Índice Geral do Mercado Imobiliário - Comercial) criado pela FGV em conjunto com a BMF & BOVESPA

7 meses coletando informações através de entrevistas, questionários, conversas e acompanhamento do trabalho, totalizando mais de 300 horas de trabalho no local.

Além disto, foram realizados diversos contatos com funcionários da empresa por email ou telefone de modo a obter informações adicionais, esclarecer dúvidas e validar dados. Vale mencionar também o tempo despendido analisando os diversos documentos internos (e externos²) da empresa.

Também foi despendido um longo tempo para a construção do referencial bibliográfico, estruturação e análise dos dados coletados, elaboração de conclusões e redação do trabalho.

Ao longo do trabalho foi possível entrevistar um total de 30 funcionários da empresa³ (ou 75%), sendo que o total das áreas de Operações, Investimentos e Presidência (áreas essenciais da empresa e foco do trabalho) é 16 (ou 100%), sendo os 14 funcionários restantes das áreas de suporte. Isso foi essencial de modo a obter informações precisas, além de diferentes pontos-de-vista sobre determinados assuntos.

1.2 Objetivos do Trabalho

A redução do retorno de um determinado setor obriga as empresas atuantes a brigar por recursos mais escassos e operar com retornos menores enfrentando maior competição entre si, como é o caso vivido pela empresa ABC, que atua no setor de investimentos imobiliários, um setor que depois de apresentar crescimento expressivo apresenta sinais de que começa a se estabilizar ou até mesmo entrar em declínio.

A empresa possui como necessidade expressa o crescimento, em um setor em declínio é de se esperar que as empresas possuam dificuldades em manter suas taxas de crescimento altas. Desta forma, inicia-se uma disputa entre os concorrentes, seja por clientes ou recursos.

² Ou seja, abertos para consulta pelo público, como por exemplo Demonstrações Financeiras

³ De um total de 40 funcionários

Para se manter a empresa ABC enxerga que é necessário alavancar suas vantagens competitivas, diferenciando-se da competição, esta não era uma preocupação presente pois o forte crescimento do setor impulsionava a empresa e os resultados obtidos compensavam quaisquer deficiências da empresa sem grande preocupação com concorrentes.

No entanto, a empresa ABC começa a perceber que é necessário identificar os pontos fortes de cada um dos participantes do setor para o seu correto posicionamento e delineamento de sua estratégia. Para isso, é necessário primeiramente identificar as vantagens da própria empresa, para apenas depois lidar com questões relacionadas a concorrência.

Através da realização destas tarefas será possível auxiliar a empresa a crescer e a manter sua capacidade competitiva frente a seus concorrentes.

Através da análise da literatura é possível identificar diferentes opções de análise, no entanto a gestão de competências essenciais e a gestão de pessoas com base nas competências é a melhor opção para identificar essas vantagens. Isto acontece pois, se trata de um ambiente inexplorado na empresa dado seu conjunto diferenciado de habilidades e conhecimentos e sua fundação recente⁴.

Além disto, através desta análise é possível identificar as vantagens competitivas da empresa baseado em suas competências e elaborar um sistema de gestão de modo a garantir a continuidade destas e conseqüentemente do crescimento da empresa.

Deste modo, o objetivo principal do trabalho será aclarar as competências essenciais da empresa ABC e as competências individuais dos profissionais desta, de maneira a ajudar na manutenção das vantagens competitivas da empresa e no seu crescimento.

⁴ A empresa foi fundada em meados de 2005

2 O AMBIENTE E A EMPRESA

2.1 Caracterização da empresa

A empresa em questão, que aqui chamaremos de ABC, é uma S.A. (Sociedade Anônima) que atua no setor de investimentos em imóveis comerciais. Ou seja, é uma empresa de investimentos que o faz através da compra e desenvolvimento de imóveis para posterior locação comercial destes.

Esta empresa foi formada devido a visão, de seus fundadores, de rentabilidade na atuação no setor de investimentos imobiliários comerciais que por sua vez foi compartilhada pelos seus acionistas que tornaram a idéia possível através do investimento realizado através da injeção de capital na empresa.

Toda a existência da empresa está baseada em sua rentabilidade, caso esta deixa de se tornar rentável é provável que os acionistas decidam transferir seu investimento para outra empresa ou setor, deixando assim a empresa de existir. Devido a sua razão social estar associada a investimentos imobiliários, não existe como opção imediata para a empresa a diversificação ou alteração de sua atuação em outros setores.

Deste modo, é importante realizar todas as ações possíveis de modo que a empresa possa continuar a atuar, sendo a adequação da estratégia da empresa parte do plano de manutenção das operações da empresa.

Esta atua não só na compra de imóveis prontos para locação, mas também no financiamento do desenvolvimento (financiando o projeto e a construção) de novos imóveis, porém não inclui o projeto ou construção destes novos imóveis, sendo esta tarefa terceirizada para outras empresas.

Após a compra ou término da construção do imóvel a empresa gerencia o imóvel em todos os aspectos, seja coletando pagamentos ou contratando serviços de manutenção, segurança e limpeza.

Entre os empreendimentos da empresa podemos citar: prédios de escritórios, galpões industriais e de logística e estabelecimentos de varejo.



Figura 1 Estados com atuação da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

A ABC tem capital nacional, foi fundada no Brasil, com atuação restrita a este país e está localizada na cidade de São Paulo, sendo o foco de atuação desta a própria cidade, porém sua atuação não fica aqui restrita, possuindo empreendimentos em outros estados brasileiros, como: Rio de Janeiro, Goiás e Mato Grosso do Sul.

Na cidade de São Paulo, assim como nos outros estados, sua atuação é mais expressiva nos prédios de escritório que ficam situados nos centros comerciais da cidade.

Estado	Escritórios	Galpões	Varejo	Total
São Paulo	17	10	2	29
Mato Grosso	1	3	0	4
Rio de Janeiro	9	0	1	10
Goiás	1	0	0	1

Tabela 1 Portfólio de empreendimentos da empresa

Fonte: Documentos Internos

Os galpões e estabelecimentos de varejo possuem um único inquilino, no entanto, os prédios de escritórios podem possuir diversos inquilinos, variando de acordo com

o tamanho do prédio, já que cada andar pode ser alugado para uma empresa diferente. Deste modo, a empresa poderia possuir mais de 400 locatários, no entanto, é comum que empresas aluguem mais de um andar, assim, a empresa possui na realidade cerca de 320 locatários⁵.

O prazo de duração do contrato de locação é importante para a empresa já que próximo ao final deste é necessário verificar a possibilidade de renovação do contrato ou busca de um novo inquilino para ocupação do local. Como a troca de um inquilino para outro leva tempo, isto acaba sendo desvantajoso para a empresa ABC pois o imóvel fica desocupado (não gerando assim receita) durante esse período.

Existe um grande esforço por parte da empresa de modo a minimizar o período no qual o imóvel fica desocupado, buscando com agilidade novos inquilinos e procurando facilitar sua mudança para o novo local, ainda assim em geral entre um contrato e outro (exceto os de renovação) o imóvel fica desocupado em média durante 1 mês⁶.

A minimização do tempo que o imóvel passa desocupado frente ao total pode ser realizado através de contratos mais longos, deste modo, a empresa em geral busca inquilinos de longo prazo⁷, realizando contratos de pelo menos 5 anos. Até por isso, fornece contratos '*built-to-suit*' no qual a empresa participa do desenvolvimento do imóvel (financia o projeto e a construção) com um contrato de locação de 10 anos com o futuro locatário. Em geral este tipo de contrato é realizado para galpões industriais e logísticos.

A empresa também atua com contratos de '*leaseback*' (ou '*sale-and-leaseback*'), onde uma empresa que possui um imóvel (é proprietária deste) e o utiliza vende o imóvel para a empresa ABC e continua a ocupá-lo, passando a pagar aluguel para a empresa. Este tipo de contrato é bastante utilizado por empresas que possuem muitos ativos imobilizados e desejam liberar parte deste capital e portanto, consideram mais vantajoso vender o imóvel e passar a alugá-lo.

⁵ De acordo com o diretor de Operações em outubro de 2011 este era o número aproximado de empresas que realizavam locações.

⁶ De acordo com o diretor de Operações, sendo que cerca de 80% das vezes o imóvel fica até 1 mês desocupado.

⁷ Em 2010 cerca de 67% dos contratos firmados possuíam duração de 5 anos ou mais.

Podemos classificar os tipos de negócios realizados pela empresa em dois grupos: inquilino já existente e inquilino a ser procurado. Os negócios onde o inquilino já existe (previamente a aquisição ou desenvolvimento do imóvel) são através de contratos *'built-to-suit'*, *'leaseback'* e aquisição de imóveis já ocupados. Já os negócios onde não existe inquilino prévio, são: compra de imóveis desocupados e desenvolvimento de novos imóveis (em geral realizado em áreas de alta valorização imobiliária).

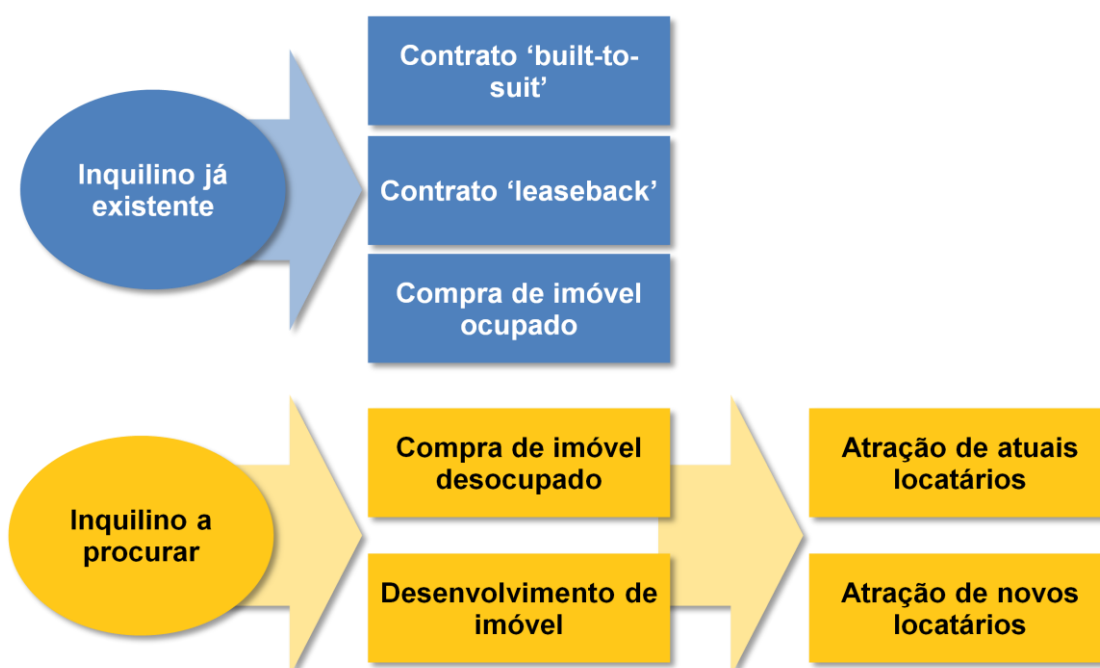
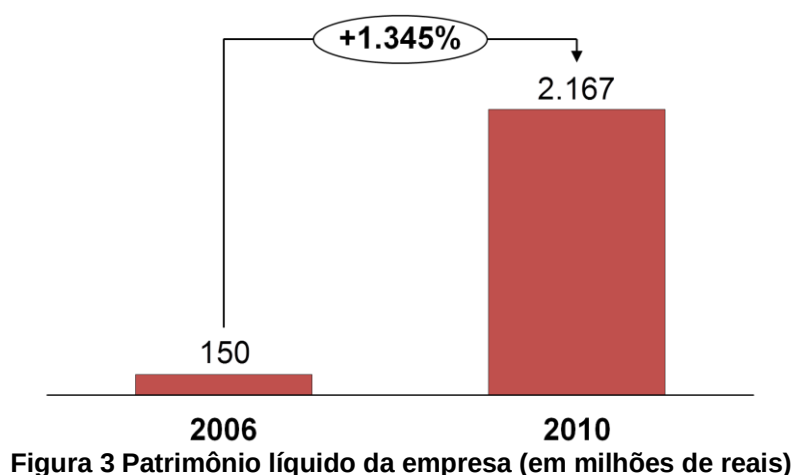


Figura 2 Representação gráfica dos meios de atuação da empresa

Fonte: Elaborado pelo Autor

A empresa ABC foi fundada em 2005 e apresentou um grande crescimento desde então. Inicialmente esta apresentava 10 funcionários e patrimônio líquido de cerca de 150 milhões de reais, atualmente percebe-se seu crescimento através do número de funcionários que atingiu a marca dos 40 e seu patrimônio líquido que é cerca de 2 bilhões de reais (representando um aumento de valor de aproximadamente 68% a.a.). Podemos citar como razão do crescimento do número de funcionários a expansão das atividades da empresa, passando de um único estado para quatro e de 3 empreendimentos para 44 e o crescimento do patrimônio se deve principalmente à abertura do capital da empresa (através da oferta de ações da empresa em mercado) e a realização de lucros.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas Demonstrações Financeiras da Empresa ABC (2011)

A empresa atrai inquilinos de diferentes maneiras, a maior parte dos contratos fechados (de acordo com o diretor de Investimentos cerca de 70% destes) é feito com atuais locatários da empresa (locatários de algum dos imóveis da empresa) sendo estes contratos tanto renovações de contratos anteriores quanto novos contratos para outros locais.

Outra maneira da empresa adquirir inquilinos é através dos contatos dos funcionários da empresa. Pessoas e empresas que conhecem a empresa ABC eventualmente são abordadas ou procuram a empresa em busca de um local para instalação.

É incumbência da área de marketing realizar a divulgação da empresa e sua atuação, com o intuito de que no futuro novos clientes procurem a empresa ABC caso necessitem de um imóvel. De acordo com o responsável pela área de Marketing ocorreram 2 casos de locatários (em 2010) que mencionaram terem conhecido a empresa através do material enviado pela área e a perspectiva é atrair cada vez mais pessoas através do aumento dos esforços de marketing.

No entanto este número ainda é relativamente baixo, a empresa atualmente realiza cerca de 70 contratos de locação por ano⁸, sendo aproximadamente 50⁹ destes de renovação, existindo assim, a necessidade de atrair 20 novos locatários por ano, número este que a área de Marketing ainda esta longe de alcançar. Caso consideremos que a empresa cresça esta necessidade apenas tende a aumentar.

⁸ Número aproximado fornecido pela equipe da área de Investimentos para o ano de 2010

⁹ Número aproximado fornecido pela equipe da área de Investimentos para o ano de 2010

A preocupação com a manutenção do crescimento e da vantagem competitiva são bastante evidentes para os funcionários da empresa. De acordo com os diretores este é um tópico bastante tratado em reuniões da diretoria e do conselho de administração. Segundo um dos gerentes da área de Investimentos: "Ultimamente têm se falado bastante em continuar crescendo (...) vai ser difícil se o mercado não virar" assim, fica bastante claro que o problema é presente e preocupa os funcionários da empresa.

A empresa ainda não apresenta sintomas relacionados a dificuldade de competitividade no setor (o lucro líquido do ano de 2010 foi de 590 milhões de reais, quase 6 vezes maior que o de 2009¹⁰), no entanto as perspectivas são de que resultados como o de 2010 serão dificilmente alcançados no futuro próximo, caso não sejam tomadas medidas mitigadoras. Segundo um dos diretores da empresa: "[2010] foi muito bom, mas isso não vai se repetir se não fizermos algo".

2.2 Panorâmica do setor

O setor imobiliário brasileiro sofreu uma grande reviravolta nos últimos anos, até meados dos anos 2000 investimentos em imóveis comerciais apresentavam retornos baixos. No entanto, com a redução dos juros iniciou-se uma migração e empresas passaram cada vez mais a procurar espaços para locação ao invés de compra.

É importante salientar a diferença entre o mercado de imóveis residenciais e comerciais, ao passo que o consumidor brasileiro cada vez mais procura adquirir sua casa própria o cliente comercial prefere a locação do imóvel, isto se deve principalmente a questões culturais para o consumidor e questões financeiras (e tributárias) para o cliente comercial. Além disto, o cliente comercial tende a realizar a locação para períodos maiores, de 5 a 10 anos, enquanto o cliente residencial a realiza por 2 anos em média¹¹.

¹⁰ Fonte: Demonstrações Financeiras da Empresa ABC

¹¹ Fonte: Fórum Imobiliário

Baseado em forte crescimento econômico este mercado seguiu em alta durante anos, resultando em rendimentos de 0,8% a 1,1% a.m.(ao mês)¹² sobre o valor dos imóveis, até por isso a BMF & BOVESPA em conjunto com a FGV (Fundação Getúlio Vargas) criaram um indicador de rentabilidade do setor imobiliário brasileiro, o IGMI-C (Índice Geral do Mercado Imobiliário – Comercial), com o intuito de guiar investidores.

Com base no IGMI-C, pode-se perceber o quão atrativo se tornou investir no setor nos últimos anos, além de fornecer uma visão geral dos rendimentos das empresas do setor.

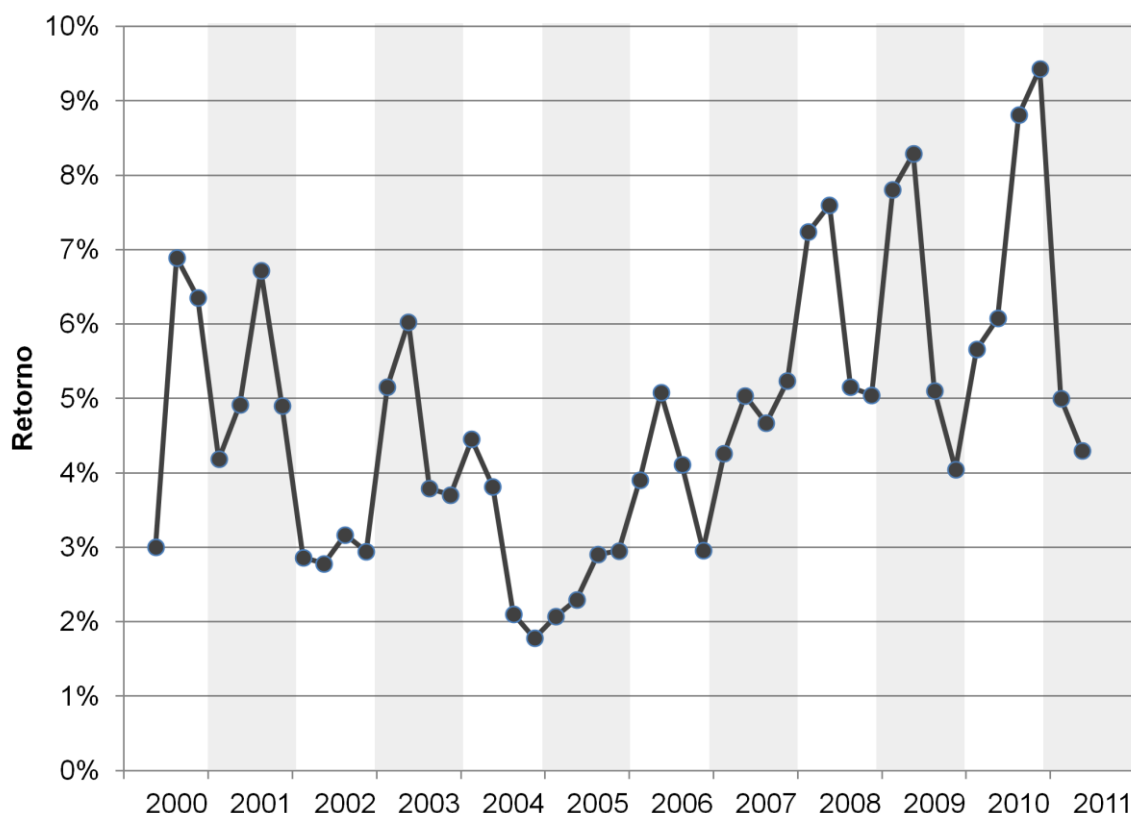


Figura 4 Série histórica do Índice Geral do Mercado Imobiliário - Comercial (IGMI-C)

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da BMF & BOVESPA

Com base na queda do crescimento presente nos dois primeiros trimestres de 2011, pode-se questionar a manutenção do crescimento do setor, fato relacionado a redução da taxa básica de juros, a Selic (Sistema Especial de Liquidação e

¹² Fonte: Daniel Nader, diretor de investimentos da Cushman & Wakefield, em entrevista para o Fórum Imobiliário

Custódia), conseqüente redução do crédito imobiliário e redução de investimentos em novos imóveis por parte de construtoras.

Assim, as empresas atuantes no setor começam a se preparar para um período atribulado, já que a redução no crescimento dos preços dos imóveis pode ser prenuncio de uma futura queda dos preços. De acordo com pesquisa feita pelo Secovi-SP, sindicato que representa o setor imobiliário, houve uma redução nas vendas de imóveis entre julho de 2010 e julho de 2011 de 14,3%, sendo esta redução resultado do gasto excessivo apresentado durante o ano de 2010.

Portanto, espera-se que os próximos anos não sejam tão bons quanto 2010 e existe a preocupação de que o mercado comece a esfriar, reduzindo assim, os ganhos das empresas do setor.

2.3 Ambiente competitivo

A empresa ABC enfrenta diversos tipos de competição, tanto em relação aos investidores, quanto a locação de imóveis (busca por locatários). Considera-se como os principais competidores desta outras empresas do gênero, empresas de investimentos imobiliários comerciais de capital aberto (S.A.). Estas empresas são as que apresentam maior similaridade, em relação a porte, tipos de negócios efetuados, prazo considerado para os investimentos e clientes.

No entanto, é diminuto o número destas empresas e por se tratarem de empresas S.A., assim como concorrentes diretos o acesso a informações destas é bastante restrito.

Em relação aos investidores, podemos considerar como competidores quaisquer opções de investimentos, isto inclui: poupança, títulos da dívida pública, mercado de ações, fundos de investimentos, CDB (Certificado de Depósito Bancário), previdência privada, entre outros. Portanto, a empresa não compete apenas com outras empresas, mas com qualquer opção de investimento.

Ao comparar opções de investimentos, em geral considera-se fatores como: retorno, segurança, liquidez e prazo do investimento. Assim, ao considerar opções de

investimentos competidoras semelhantes, podemos citar, com base nestas características: poupança, previdência privada, títulos da dívida pública e ações de empresas semelhantes. Isto acontece, pois considera-se que o perfil de investidores da empresa é de pessoas que buscam investimentos de longo prazo, com retorno e segurança moderados¹³. De fato, muitos dos investimentos em ações da empresa são referentes a fundos de pensões¹⁴, sendo assim, um investimento de longo prazo.

Existem diversos fundos de investimentos que realizam o mesmo tipo de negócio, apesar de operarem de maneira diferente, também acabam por competir no mesmo mercado. Em geral estes fundos realizam negócios em um prazo menor devido a uma grande necessidade de retorno do investimento aos seus investidores. Entre estes fundos, podemos citar alguns nomes como: Bravo, Prosperitas, Autonomy, Tishmann Speyer e Hines (que apesar de ser uma empresa privada atua no Brasil através de um fundo de investimentos).

Essas empresas são as que mais se assemelham a empresa em questão, devido ao foco fornecido a operação como um investimento e a atuação através de prédios de escritório, galpões industriais e logísticos, além de estabelecimentos de varejo, assim concorrendo diretamente com a empresa ABC.

Além destes, podemos citar também a concorrência de pequenas empresas Ltda. (Sociedade limitada ou sociedade por quotas com responsabilidade limitada) e pessoas físicas que realizam a compra e aluguel de imóveis, porém estes em geral trabalham com imóveis de menor valor e contam com o auxílio de imobiliárias para divulgação do imóvel e procura de clientes portanto, estes em geral não concorrem diretamente com a empresa ABC.

Deve-se considerar também os "substitutos" para o aluguel de imóveis, sendo a compra destes. Em alguns casos as empresas podem decidir comprar o imóvel a ser utilizado ao invés de alugá-lo com uma empresa como a ABC, isto pode acontecer caso a empresa considere mais vantajoso ou possua uma preferência pessoal por ser dona do imóvel.

¹³ De acordo com o Presidente da empresa ABC

¹⁴ De acordo com a diretoria da empresa pelo menos 30% das ações da empresa estão sob controle de fundos de pensão

2.4 Organização

2.4.1 A organização e suas divisões

A empresa ABC possui seis (6) áreas distintas: Financeira e de Relações com Investidores, Operações, Investimentos, Comunicação e Marketing, Tecnologia de Informação (TI) e Jurídico. Todas estas áreas respondem ao presidente da organização que por sua vez responde ao conselho de administração.

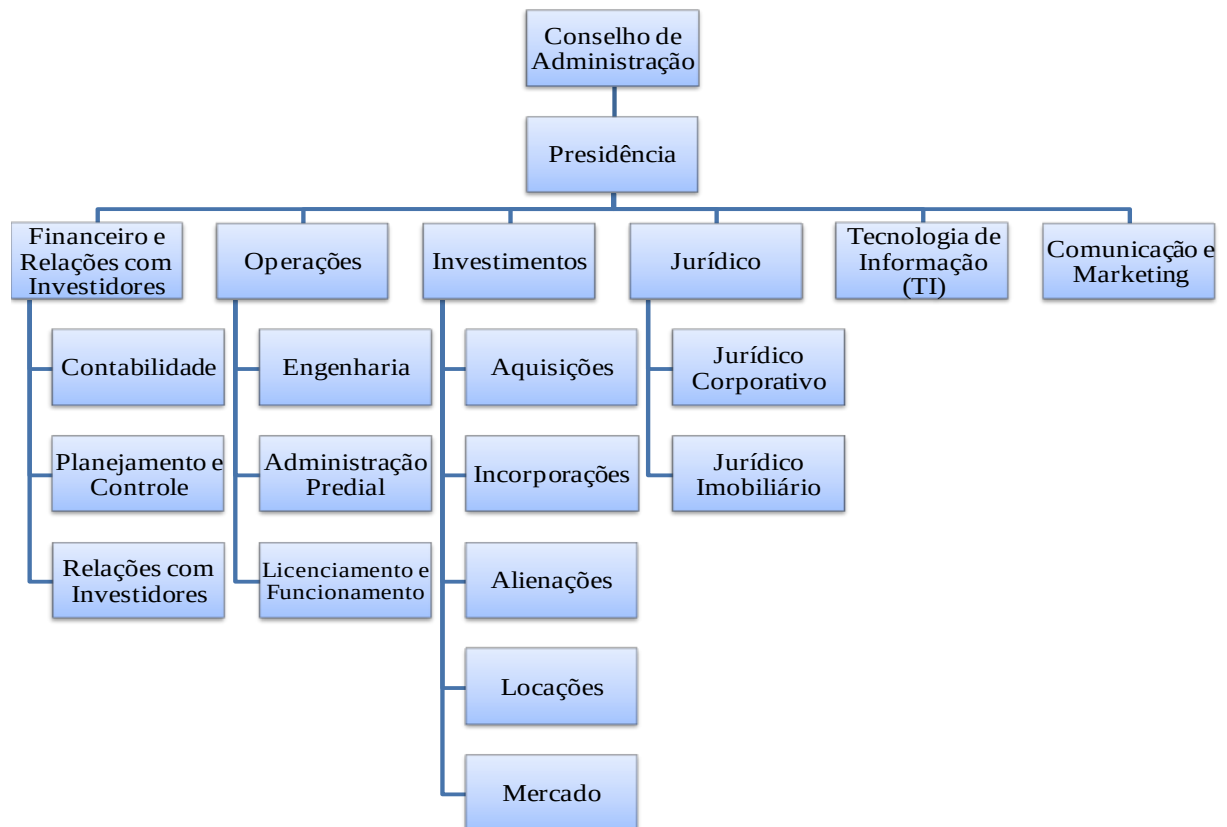


Figura 5 Divisões Internas

Fonte: Documentos internos

Área	Número de funcionários	Funcionários entrevistados
Presidência	1	1
Financeira e RI	15	10
Operações	10	10
Investimentos	5	5
Jurídico	6	2
TI	2	1
Marketing	1	1

Tabela 2 Relação de funcionários em cada área

Fonte: Levantamento interno

A configuração de cargos da empresa pode ser representada pelo organograma presente na Figura 6.

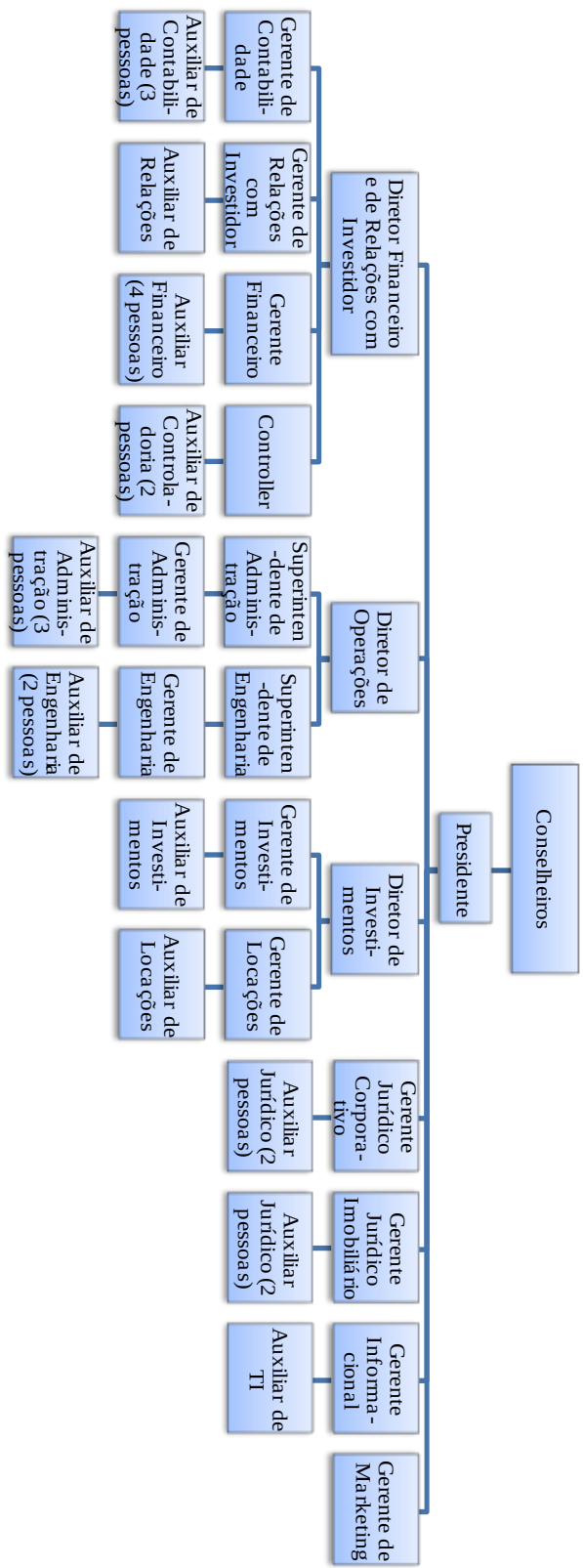


Figura 6 Organograma da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor com base em documentos internos

A organização da empresa como um todo, assim como a de cada área individual, vem sofrendo alterações conforme a empresa cresce e se reestrutura. Um exemplo disso é a constante alteração do organograma da empresa, existindo cerca de 6 versões formais deste desde a fundação da empresa.

Sendo assim, a estrutura e a organização da empresa não estão plenamente definidas, não existindo uma divisão clara do trabalho, processos de trabalho, procedimentos para contratação e perspectiva de carreira.

Sendo uma empresa de investimentos resulta o fato de que a área de Investimentos sempre foi (e ainda é) considerada a área principal da empresa, sendo todas as outras áreas mais voltadas ao suporte às operações da empresa.

A área Financeira e de Relações com o Investidor é responsável pela cobrança de aluguéis, contabilidade, auditoria e relações com investidores, tirando dúvidas destes e verificando quais informações podem ser divulgadas ou não ao público.

A área de Tecnologia da Informação é responsável pela manutenção e correto funcionamento dos computadores, ferramentas computacionais e informacionais utilizadas.

Já a área Jurídica fica encarregada da elaboração e verificação de contratos, além da supervisão de todo e qualquer processo jurídico. Nos seus primeiros anos a empresa contratava serviços jurídicos terceirizados, no entanto percebeu-se que isto representava um custo significativo para a empresa e a criação de uma área específica e encarregada dos contratos e processos seria bastante vantajosa, sendo criada em 2007 a área Jurídica da empresa.

A área de Marketing possui a responsabilidade de conscientizar pessoas e empresas sobre a existência da empresa ABC e a natureza de seu trabalho. Assim, o encarregado da área busca possíveis locatários e envia material informativo (falando sobre a empresa e os imóveis que ela possui), esta atuação visa criar uma relação com possíveis locatários, além de construir uma base de futuros locatários.

A área de Marketing foi criada recentemente, em meados de 2009, com o intuito de ampliar a base de possíveis locatários da empresa e facilitar a locação de imóveis por parte desta. Esta ação é vista como de longo prazo pelos dirigentes da empresa

e a meta é que existam pelo menos 20 pessoas (por ano) que procurem a empresa interessadas em alugar imóveis, devido ao Marketing, até 2018.

Esta atuação é essencial para manter as perspectivas de crescimento da empresa, pois conforme esta cresce também cresce a necessidade de atrair locatários. Caso não houvesse atuação da área, toda a responsabilidade de conseguir novos locatários cairia sobre a área de Investimentos, assim a sobrecarregando com esta tarefa.

A área de Investimentos atua basicamente na identificação de oportunidades de investimento, além da busca de inquilinos. Já a área de Operações fica encarregada do relacionamento com o locatário, contratando serviços requisitados por este e resolvendo problemas.

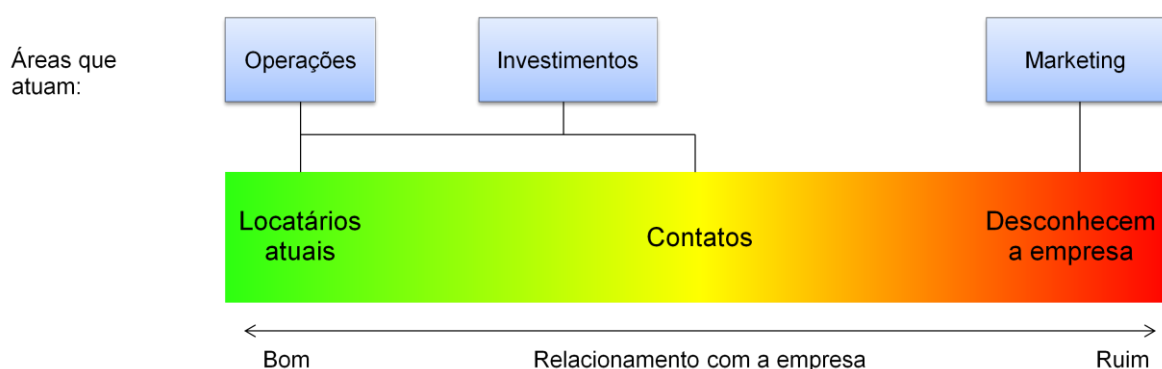


Figura 7 Representação do relacionamento das diferentes áreas com locatários

Fonte: Elaborado pelo Autor

Diferentes áreas da empresa possuem diferentes atuações em relação a locatários (ou possíveis locatários), a área de Operações, por exemplo, atua simplesmente na manutenção do relacionamento, enquanto que a área de Investimentos atua também na alavancagem de contatos para torná-los inquilinos. Já a área de Marketing possui atuação de conscientizar pessoas e empresas da existência e atuação da empresa ABC de modo que estas se tornem contatos e possivelmente no futuro realizem negócios com a empresa.

A área de Operações, apesar de ser considerada uma área de suporte, vem adquirindo cada vez mais uma posição de importância e relevância na empresa. Isto acontece, principalmente devido a percepção de diversos funcionários da empresa, entre eles alguns diretores, de que a manutenção e satisfação dos locatários traz

resultados importantes e relevantes, já que descarta a necessidade de busca de novos locatários, facilitando assim a locação dos imóveis, além de tornar mais estável e previsível o retorno da empresa. "Manter o inquilino é importante já que não desocupa o imóvel (...) isso gera retorno para a empresa (...) o trabalho da área de Operações é essencial para o que fazemos" (gerente da área de Investimentos).

O presidente da empresa é o principal responsável pelo direcionamento estratégico e tático da empresa e responde ao conselho de administração que é constituído por representantes dos maiores acionistas da empresa.

2.4.2 População

O número de funcionários que trabalham na empresa atualmente é 40, porém este número sofreu variações ao longo dos anos de existência da empresa.

Ano	Número de funcionários
2006	10
2007	13
2008	16
2009	30
2010	37
2011	40

Tabela 3 Número de funcionários da empresa ABC desde sua fundação

Fonte: Levantamento interno

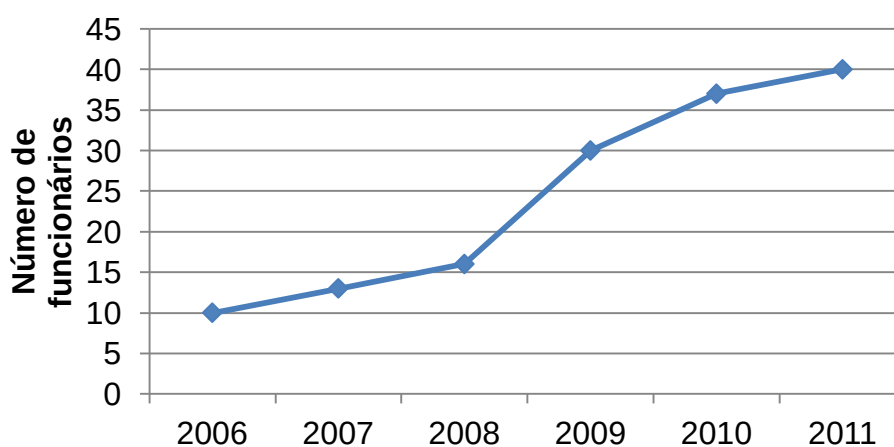


Figura 8 Número de funcionários da empresa ABC desde sua fundação

Fonte: Elaborado pelo autor com base em levantamento interno

Ao longo dos anos o número de funcionários da empresa apresentou um crescimento considerável, principalmente nos anos subsequentes a 2008 (caracterizado pela abertura de capital da empresa em mercado).

Em relação aos quarenta funcionários atuais, a maioria é do sexo masculino, porém podemos dizer que esta diferença não é expressiva, estando a distribuição razoavelmente equilibrada.

Sexo	Número de Funcionários	%
Masculino	23	57,5%
Feminino	17	42,5%
Total	40	100,0%

Tabela 4 Composição em sexo dos funcionários atuais

Fonte: Levantamento interno

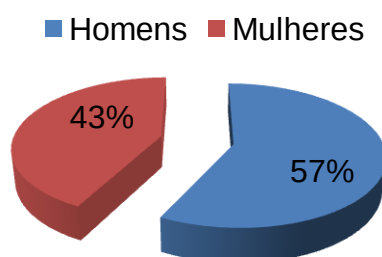


Figura 9 Composição em sexo dos empregados atuais

Fonte: Elaborado pelo autor com base em levantamento interno

Pode-se dividir os funcionários também em faixas etárias.

Faixa Etária	Número de funcionários
Até 25 anos	6
de 26 a 30 anos	10
de 31 a 35 anos	7
de 36 a 40 anos	4
de 41 a 45 anos	5
de 46 a 50 anos	3
de 51 a 55 anos	1
Acima de 56 anos	4

Tabela 5 Distribuição etária dos funcionários

Fonte: Levantamento interno

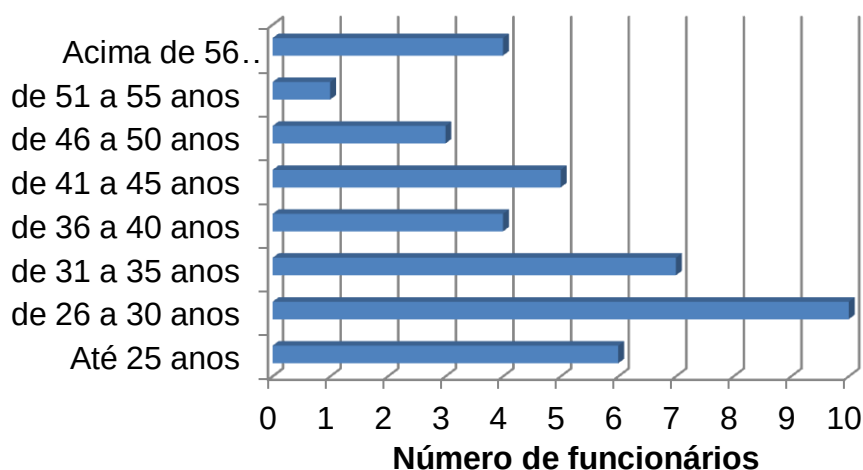


Figura 10 Distribuição etária dos funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor com base em levantamento interno

A maior parte dos funcionários possui menos de 35 anos, sendo poucos os que existem na faixa entre 40 e 55 anos.

Em relação ao tempo de casa (tempo de trabalho na empresa), temos que:

Tempo de Casa (anos)	Número de funcionários
Acima de 4	10
Entre 3 e 4	3
Entre 2 e 3	3
Entre 1 e 2	12
Até 1	12

Tabela 6 Tempo de casa dos funcionários

Fonte: Levantamento interno

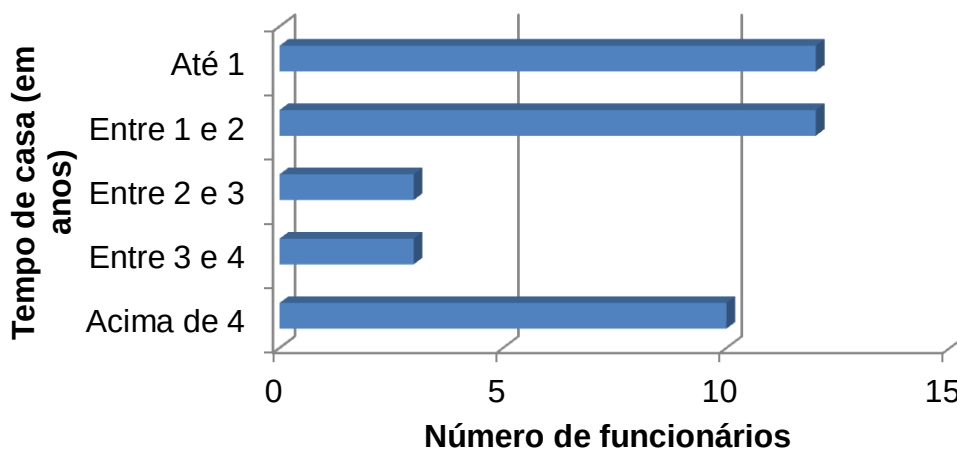


Figura 11 Tempo de casa dos funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor com base em levantamento interno

Como podemos perceber, não existe grandes diferenças no tempo de casa dos funcionários, isto está relacionado ao fato da empresa ter sido fundada recentemente (tendo cerca de 5 anos de existência). No entanto, pode-se dizer que a maior parte dos funcionários entrou recentemente na empresa.

É perceptível a falta de maturidade da empresa, caracterizada por funcionários jovens e com pouco tempo de trabalho na empresa. Isto faz crescer a suspeita de necessidade de diretrizes claras para guiar a atuação dos funcionários. "[a empresa] é nova, jovem, assim como a maior parte das pessoas aqui (...) não sabemos direito o que buscamos em alguém novo, o que a empresa precisa" (gerente da área de Investimentos".

Mais especificamente para as áreas de Operações, Investimentos e a Presidência, que são o foco do trabalho, em relação a escolaridade (ou o nível de instrução dos funcionários), todos possuem ensino superior completo, com as formações conforme apresentado na Tabela 7.

Formação	Número de funcionários
Engenharia	11
Administração	4
Economia	1

Tabela 7 Formação dos funcionários

Fonte: Levantamento interno

Toda a área de Operações é constituída por engenheiros, trabalhando estes com questões relacionadas a engenharia civil (questões técnicas) ou de relações com locatários (questões administrativas), sendo a área de Investimentos constituída por administradores e um economista.

Assim, existem tanto indivíduos trabalhando em áreas relacionadas a sua formação, quanto indivíduos com tarefas sem relação direta com sua área de formação. A presença de engenheiros em posições de relacionamento com pessoas está relacionado a formação em engenharia do diretor de Operações e do Presidente e a percepção destes de que engenheiros são excelentes na resolução de problemas. "Não é que existe uma preferência [por engenheiros], mas em geral eles são muito

bons para resolver problemas (...) acaba sendo mais fácil e rápido ajudar o locatário" (diretor de Operações).

	Número de funcionários
Possui experiência prévia em investimentos	7
Possui experiência prévia em construção civil	10
Não possui experiência prévia na área	1

Tabela 8 Experiência Prévia dos funcionários

Fonte: Levantamento interno

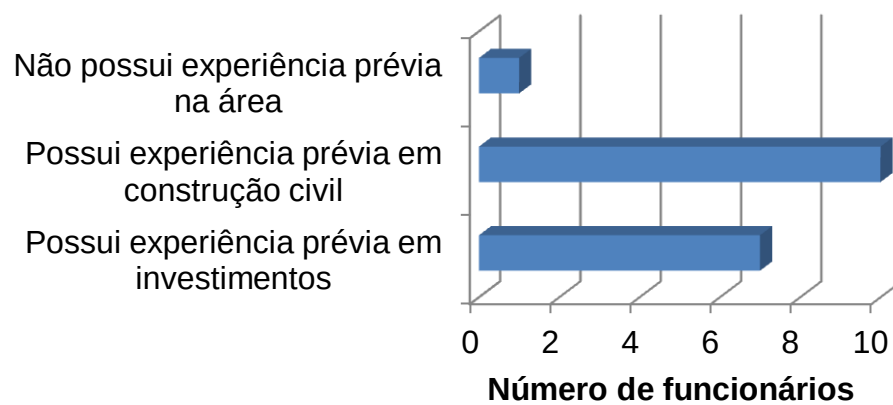


Figura 12 Experiência prévia dos funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor com base em levantamento interno



Figura 13 Experiência prévia dos funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor com base em levantamento interno

Presença de Experiência prévia(%)	
Presidência	100%
Investimentos	100%
Operações	90%

Tabela 9 Experiência prévia conforme área

Fonte: Levantamento interno

Assim, quase todos os funcionários que atuam nestas áreas da empresa possuem experiência na área, sendo que o único que não possui experiência de trabalho com construção civil na área de Operações é um jovem recém formado (também recém contratado) que segundo o diretor da área, apresentava potencial. No entanto, este não soube definir claramente quais atributos, qualidades e conhecimentos apresentados por este jovem eram superiores ao conhecimento prévio da área que outros candidatos para a vaga apresentavam.

Deste modo, fica claro a falta de conhecimento das competências essenciais para a empresa e diretrizes sólidas baseadas em competências para contratação.

2.5 Valor para o Cliente

2.5.1 Quem é o cliente

Antes de definir aquilo que o cliente valoriza, devemos definir quem é o cliente. Neste caso, pode haver uma certa confusão inicial se o inquilino (quem aluga o imóvel) é o cliente, ou, o acionista. Isto acontece pois estes são as duas maiores partes interessadas da empresa, dependendo da pessoa ou área questionada pode se obter diferentes respostas, porém, após conhecer um pouco melhor a empresa, a dúvida restou sobre estas duas opções.

Para definir quem é o cliente da empresa, iniciou-se um questionamento a diversos funcionários, de diferentes níveis e de diversas áreas da empresa. As respostas obtidas foram diversas, entre elas podemos citar: acionistas, locatários, área de Investimentos, diretoria da empresa, entre outras. Ao perceber que as respostas

eram variadas tentou-se explicar melhor a questão, deixando claro que o cliente era aquele referente a empresa e não à área ou cargo referido.

Deste modo, o questionamento tornou-se mais frutífero e as únicas respostas obtidas foram: acionistas e locatários. Vale ressaltar que os funcionários que deram a resposta "locatários" são da área de Operações, sendo exclusivamente pessoas com uma posição baixa na hierarquia (auxiliares), o diretor de Operações, assim como os superintendentes e gerentes informaram o acionista como sendo o cliente da empresa.

O fato da empresa efetivamente "vender" um serviço, o serviço de aluguel, para os locatários dificulta a identificação do verdadeiro cliente da empresa. É crucial realizar distinções entre a razão de existência da empresa (gerar retorno para seus acionistas) e seu meio de atuação (locação de imóveis).

Esta confusão também está associada ao fato da área de Operações se referir constantemente aos inquilinos como clientes, isto ocorre devido a crença do pessoal da área de que estes devem ser tratados como clientes, recebendo atenção e devendo ter seus problemas solucionados com eficiência e rapidez.

Por todos estes motivos e possivelmente devido a falta de visão sistêmica dos auxiliares da área, foi apresentado o locatário como cliente.

"Nossa empresa existe para gerar valor para o acionista" (Presidente da empresa ABC). Esta afirmação corrobora a razão de existência da empresa, que é basicamente uma opção de investimento para seus acionistas.

A ausência de rentabilidade para seus acionistas, ou até mesmo uma rentabilidade abaixo do mercado, pode significar que a empresa deva cessar suas atividades, com seus acionistas migrando para outros investimentos, seja uma aplicação financeira, outra empresa ou outro setor de atuação.

Deste modo, podemos dizer com certeza que é o acionista o verdadeiro cliente, fato corroborado pela missão da empresa: "Maximizar o potencial de receita, a fim de proporcionar benefícios aos seus acionistas." (Site da empresa ABC, 2011).

2.5.2 O que é valor para o cliente

Definido que o acionista é o verdadeiro cliente da empresa, passamos para a identificação daquilo que o cliente considera como valor. Para tal, iniciou-se discussões com membros da diretoria da empresa. Isto foi feito, devido a dificuldade em obter contato com os principais acionistas da empresa, representados pelo conselho de administração, que não estariam dispostos a fornecer tempo para entrevistas.

No entanto, como os próprios diretores e presidente da empresa são acionistas desta foi possível obter resultados satisfatórios, que realmente representam aquilo que o acionista pensa, através de entrevistas com estes.

Nas discussões com diretores não houve grande divergência de opiniões, sendo o consenso de que o cliente valoriza o retorno de seu investimento, ou seja, deseja valorização de suas ações e/ou retorno na forma de dividendos.

Porém, após certa discussão chegou-se a conclusão que o retorno não está apenas relacionado ao ponto acima, existe também o fator segurança a ser considerado. Se tratando de uma empresa que realiza investimentos de longo prazo, existe implícito nesta situação a expectativa de retornos moderados pelo cliente, isto acontece pois existe uma relação entre retorno e risco, quanto maior o retorno maior o risco e vice-versa.

Investimentos imobiliários de longo prazo são considerados de baixo risco¹⁵, portanto relaciona-se pouca expectativa de retorno, porém existe aí uma forte expectativa de segurança, isto quer dizer que o cliente espera que caso haja desvalorização que esta seja diminuta. Além disto, existe uma certa preferência, por assim dizer, por investimentos mais estáveis, ou seja, investimentos que possuem retornos mais constantes, principalmente por serem mais previsíveis.

Concluindo, o valor para o cliente (acionista) é retorno, segurança e previsibilidade de seus investimentos. Com a análise das entrevistas, podemos perceber que o retorno apresentado é alto, a segurança está dentro do esperado e até o momento

¹⁵De acordo com o Presidente da empresa ABC

houve uma certa previsibilidade de resultados, sendo assim uma ótima opção de investimento conforme o valor associado pelo cliente.

No entanto, com as recentes mudanças do mercado e a possibilidade de mudanças futuras ainda maiores existe a preocupação de redução do retorno, menor segurança do investimento (resultado de possíveis perdas expressivas de valor) e menor previsibilidade conforme o mercado se torna mais instável. Portanto, existe uma grande preocupação com o futuro da empresa e capacidade desta de se manter no mercado.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta a revisão de literatura que fundamenta o trabalho, detalhando os principais conceitos referentes a competências essenciais e individuais, assim como estratégia e vantagens competitivas, além de fornecer a conexão teórica entre estes conceitos, conexão esta ilustrada na Figura 14.

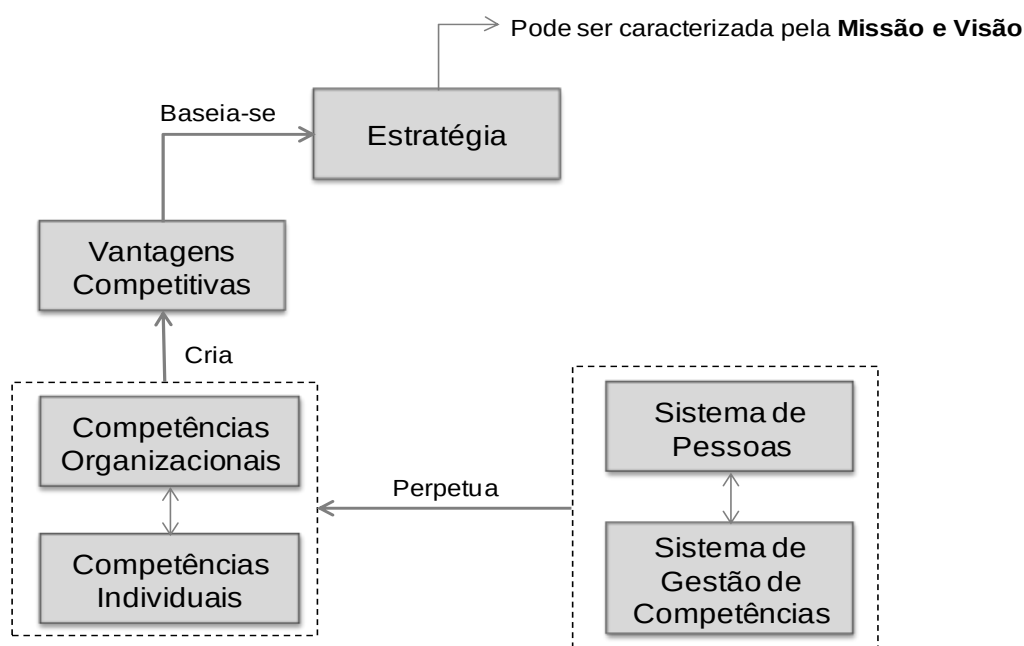


Figura 14 Representação gráfica da conexão teórica entre os conceitos

Fonte: Elaborado pelo autor

3.1 Introdução

Uma maneira simples de caracterizar o intrincado padrão global de decisões que é a estratégia de uma empresa é através de sua missão e visão. Esta estratégia é fortemente baseada nas vantagens competitivas da empresa, de modo que a atuação desta seja condizente com as condições de mercado, alavancando seus pontos fortes frente a seus concorrentes. Sendo assim, podemos dizer que as vantagens competitivas devem servir de base para a elaboração da estratégia.

Sendo as vantagens competitivas de uma empresa baseadas em seus pontos fortes, podemos dizer que estas estão na verdade baseadas nas competências da

empresa. Assim, a existência de competências organizacionais na empresa gera vantagens competitivas para a mesma.

A diferenciação entre competências individuais e organizacionais surge já que as individuais são aquelas pertencentes aos indivíduos e acabam por serem incorporadas nas competências organizacionais quando estas existem. No entanto, as competências organizacionais não são compostas unicamente por estas competências individuais, havendo a adição de processos e sistemas, além de um ganho caracterizado pela sinergia entre competências individuais.

Sistemas de pessoas, assim como um sistema de gestão de competências surgem como maneiras de manutenção das competências da empresa, já que a entrada e saída de pessoas influencia diretamente as competências da empresa (através da saída de competências e entrada de novas). Deste modo, podemos afirmar que estes sistemas funcionam com o intuito de perpetuar as competências da empresa.

O simples conhecimento das competências individuais e organizacionais de uma empresa permite um melhor alinhamento de sua estratégia as suas vantagens competitivas, permitindo assim um melhor desempenho da organização. Portanto, é importante considerar diversos aspectos no projeto de uma organização.

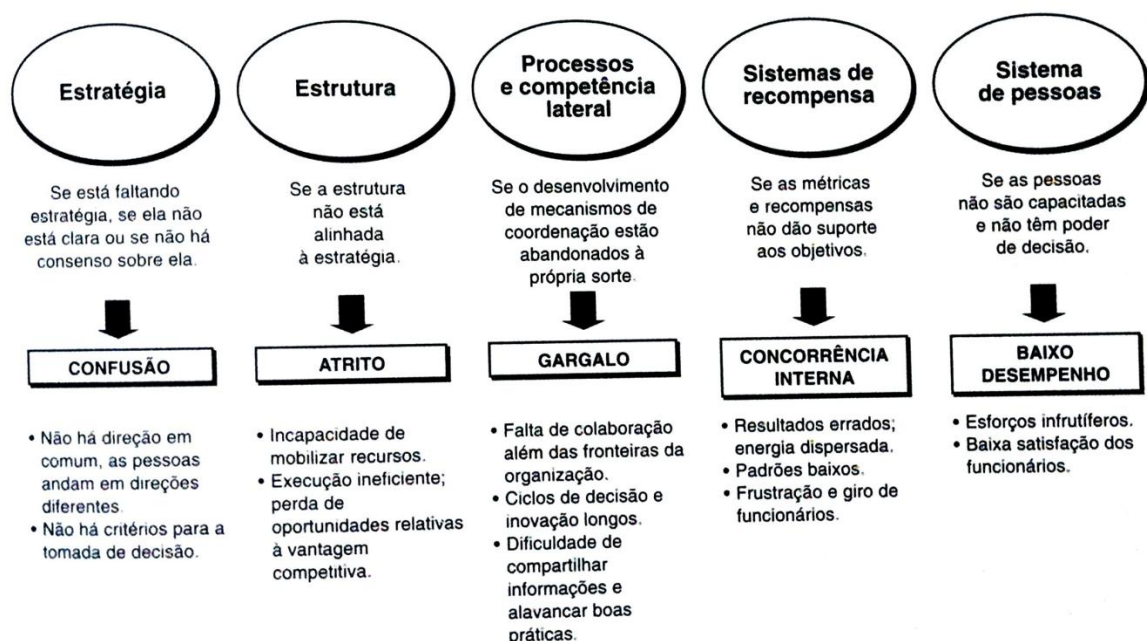


Figura 15 O projeto de uma organização não alinhada

Fonte: GALBRAITH, Jay (2011)

3.2 Projeto da Organização

Segundo Slack (2008), estratégia é um padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o propósito de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo.

Sendo a visão de uma empresa a maneira pela qual ela visa atingir sua missão, podemos inferir que para conhecer a estratégia de uma empresa devemos entender sua missão e visão.

A estratégia define o direcionamento da organização, estando em geral relacionado as metas de curto e longo prazo. Através da estratégia são definidos os produtos e mercados almejados pela companhia e aqueles pela qual ela não possui interesse.

Podemos definir o projeto da organização como o processo planejado da configuração de estruturas, processos, sistemas de recompensa, práticas e políticas de pessoas voltados para a criação de uma organização eficiente, capaz de realizar sua estratégia corporativa.

Este projeto muitas vezes é erroneamente confundido com a estrutura organizacional, no entanto o processo de projeto de uma organização vai muito além da redistribuição de elementos no organograma corporativo. O modelo estrela pode ser considerado uma referência para a relação dos cinco principais componentes do projeto de uma organização. Neste modelo existe um alinhamento entre a estratégia, a estrutura, os processos, as recompensas e o sistema de pessoas.

Esta estratégia é o ponto chave inicial para o projeto da organização, caso não seja bem definida não existem critérios para embasar outras decisões relativas ao projeto.

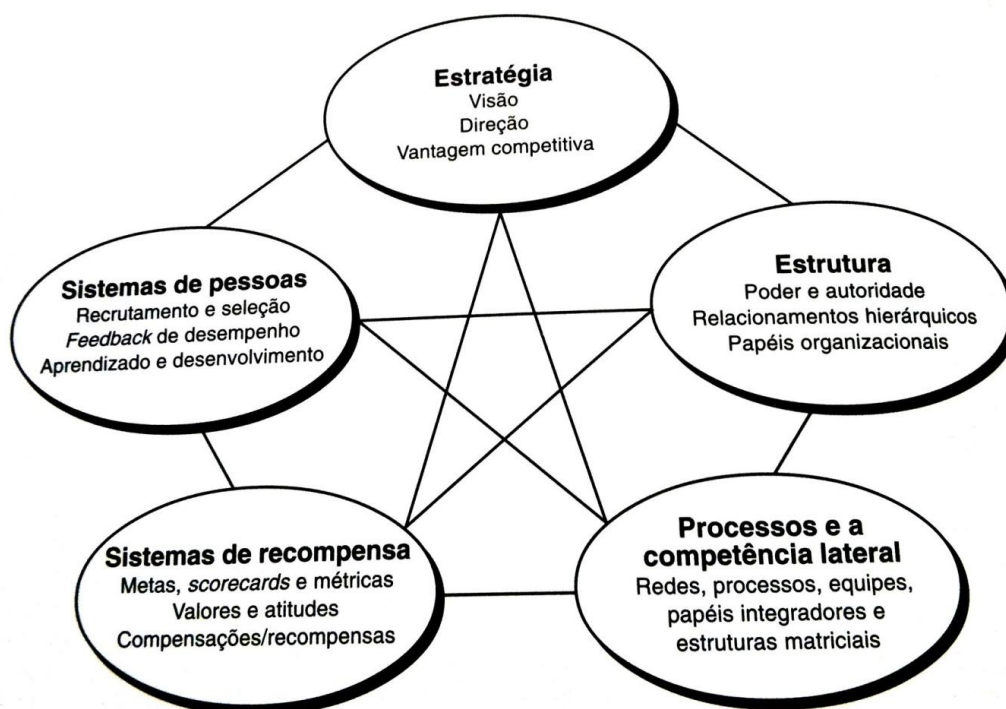


Figura 16 O modelo estrela

Fonte: GALBRAITH, Jay (2011)

Podemos dizer que a estrutura organizacional determina onde o poder e a autoridade formais estão localizados, incluindo componentes organizacionais, seus relacionamentos e hierarquia. Além do mais, a estrutura fornece a identidade para os funcionários. Todo projeto estrutural apresenta variedades de escolha para agrupamento de pessoas para cada nível da organização. Em geral as divisões são realizadas em torno de funções, produtos, mercados ou regiões e subsequentemente configuradas na forma de uma hierarquia para a gestão e tomada de decisão.

O desempenho de papéis dentro da estrutura é tão importante quanto ela própria, sendo uma das peças essenciais do processo de projeto a definição das responsabilidades de cada componente organizacional e como devem interagir entre si. Em suma, a estrutura define a forma da organização e da armação ao redor da qual todo o resto se organiza, sendo os papéis organizacionais os locais onde o trabalho é feito.

Os sistemas de recompensa são definidos pelas metas e recompensas associadas existentes na organização, assim como os valores e atitudes que permeiam esta. Podemos definir os sistemas de pessoas, como todos os processos de recrutamento

e seleção, assim como os processos de aprendizado e desenvolvimento existentes na organização. Em relação as competências laterais podemos definir cinco tipos: as redes, que são os relacionamentos interpessoais e os conjuntos de práticas que coordenam o trabalho de modo informal. Os processos laterais, deslocando as decisões e informações por um fluxo formal através da organização, as equipes que são estruturas presentes em toda a organização e reúnem pessoas de modo a trabalharem independentemente e a compartilharem a responsabilidade coletiva pelos resultados. Os papéis integradores, cargos de gerência responsáveis pela organização do trabalho entre unidades. Por fim, as estruturas matriciais, criando relacionamentos que permitem administrar as necessidades conflitantes de forças focadas em funções, clientes, produtos ou geografias (GALBRAITH, 2011).

Segundo GALBRAITH (2011), a não inclusão de qualquer um dos componentes do modelo estrela no projeto da organização resulta em desalinhamento, ou seja, um desempenho abaixo do nível ótimo resultante da atuação com base em objetivos discordantes.

Deste modo, fica clara a necessidade de que a estratégia elaborada esteja alinhada com as vantagens competitivas da empresa e conseqüentemente com as suas competências.

3.3 Competências essenciais

De acordo com PRAHALAD & HAMEL (1990), a organização possui certas competências que podem ser definidas como competências essenciais. Estas são aquelas que são essenciais para a sobrevivência e crescimento da empresa, estando ligadas as vantagens competitivas que a empresa possui.

A manutenção do crescimento da empresa está associado a capacidade desta de desenvolver estas competências de modo sistêmico, não focando nas competências de unidades específicas, mas sim focando nas competências ligadas a todos os '*core products*' (produtos principais da empresa). Isto se deve principalmente a constante mudança e adaptação necessária no mercado atual, caso a empresa mantenha uma posição de fortalecimento de competências específicas é de se

esperar que com o tempo esta empresa perca capacidade competitiva, pois não será capaz de desenvolver as competências que realmente importam no mercado em que está inserida.

Existem três maneiras principais de identificar as competências essenciais de uma empresa. Primeiramente estas promovem acesso potencial a diferentes mercados. Além disso, uma competência essencial deve fornecer uma contribuição clara para os benefícios ao consumidor no produto final. Por último, estas competências devem ser difíceis de serem imitadas por competidores, sendo esta difícil quando é composta por uma série de tecnologias e habilidades individuais, (PRAHALAD & HAMEL, 1990).

Desta maneira, percebe-se a importância que as competências essenciais desempenham na organização.

A competitividade pode ser rastreada através das competências, para isto deve-se pensar na empresa como uma árvore, sendo as competências suas raízes. As competências desenvolvem e nutrem os produtos 'core' enquanto que estes determinam as unidades de negócios que por sua vez resultam nos produtos finais.

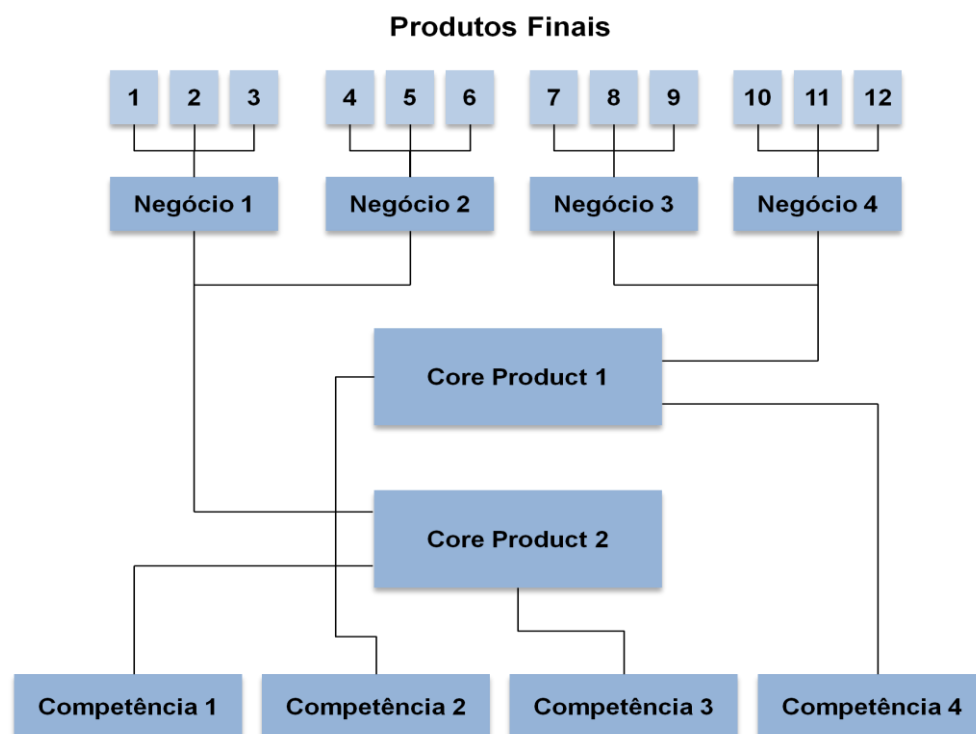


Figura 17 Representação gráfica da competitividade através de competências

Fonte: PRAHALAD & HAMEL (1990)

Para a sobrevivência e crescimento as empresas desenvolvem, desde sua fundação, um conjunto de competências que podem ser definidas como organizacionais. São essas competências, associadas a um modelo de gestão próprio que definem a trajetória da empresa, seja ela bem-sucedida ou não (FLEURY et al, 2010).

Existe uma diferenciação entre estilo operacional e competência organizacional, apesar de interdependentes estas possuem diferentes naturezas. O estilo de gestão está relacionado a história da empresa, o local na qual está inserida e a reputação que possui e pode ser caracterizada como a identidade e o caráter da empresa, já as competências organizacionais são definidas pelo "saber agir", ou seja, a mobilização, integração e habilidades que agregam valor econômico a empresa.

Segundo FLEURY et al (2010), as competências organizacionais são fortemente influenciadas pelo ambiente operacional da empresa, em especial pelo ambiente competitivo. Sendo assim, uma empresa de investimentos imobiliários estaria fortemente influenciada a desenvolver competências em questão de empresas imobiliárias e outras empresas de locação de imóveis.

O conceito teórico de competência organizacional está fortemente relacionado à Teoria de Recursos da Firma (ou RBV, *Resource Based View of the Firm*). Vantagens competitivas, na RBV, são derivadas de recursos específicos da empresa, sendo estes escassos ou de aplicação superior em relação a outras empresas. Deste modo, a empresa cria mecanismos organizacionais para capturar rendimentos viabilizados pelos ativos específicos da empresa (PROENÇA *apud* FLEURY et al., 2010).

Utilizando o conceito de competências essenciais, pode-se propor os seguintes conceitos derivados (RUAS et al., 2005):

- Competências organizacionais: competências coletivas, que em geral se apresentam sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, que incorporam conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, além de elementos dificilmente visíveis/identificáveis como princípios, valores e cultura da organização. Estas competências em geral se

apresentam em todas as áreas da organização, em intensidades e formas diferentes.

- Competências organizacionais básicas: competências coletivas que contribuem de maneira decisiva para a sobrevivência e manutenção das atividades da empresa, porém, não contribuem para sua diferenciação sobre os concorrentes.
- Competências organizacionais seletivas: competências coletivas que resultam em diferenciação. Entre as competências organizacionais de uma empresa, apenas algumas resultam em diferenciação, ou seja, não são apresentadas pelos concorrentes e garantem assim uma vantagem competitiva sustentável perante o mercado.

Vale ressaltar outra linha de pensamento que aborda a competitividade, de acordo com PORTER (1996), a fonte da vantagem competitiva da organização está baseada na sua capacidade de inovar e evoluir. As pressões e desafios enfrentados pela empresa, proporcionados pelo ambiente no qual esta está inserida, desenvolve esta capacidade como resposta. Deste modo, o ambiente força a busca por inovação, estimulando as empresas a procurar em seu interior respostas para enfrentar os novos desafios.

As competências são, antes de tudo, as capacidades da empresa em identificar com clareza sua cadeia de valor, sendo assim, as competências de uma organização estão também relacionadas à sua capacidade em interagir com o ambiente externo, isto é, com seus principais fornecedores e clientes (PORTER, 1996).

De acordo com PRAHALAD & HAMEL (1990), a competência essencial deve efetivamente agregar valor ao produto final, porém como ZAUGG & THOM (2003) completam, esse impacto pode estar direcionado ao produto final ou ao próprio cliente. Sendo possível que o impacto gerado pela competência seja apenas indiretamente percebido pelo cliente. Caso exemplificado pela atuação da área de RH (Relações Humanas) nas empresas.



Figura 18 Competência como maneira de criação de vantagem competitiva

Fonte: ZAUGG & THOM (2003)

De acordo com KING; FOWLER e ZEITHAML (2001), as experiências de gerentes de nível intermediário em decisões relacionadas à implementação e seus resultados constituem uma base excelente para a avaliação das competências. De fato, os gerentes intermediários possuem uma percepção mais aguçada das competências que os gerentes de alto escalão, além de ocuparem posições mais propícias para identificação de lacunas nas competências referentes a produtos, tecnologia ou mercados. Ainda de acordo com os autores, esses gerentes são peças de ligação essenciais na identificação e implementação das competências.

Existindo assim, uma maior clareza para a gerência intermediária das competências da empresa, é possível que a criação de uma determinada estratégia, pela diretoria da empresa, não englobe todas as competências da empresa e desta modo não faça valer todo o potencial competitivo desta.

Segundo KING; FOWLER e ZEITHAML (2001), caso haja um consenso na gerência intermediária de competências que resultem em vantagem competitiva é crucial sua utilização pela empresa, conforme mostra o gráfico da Figura 19.

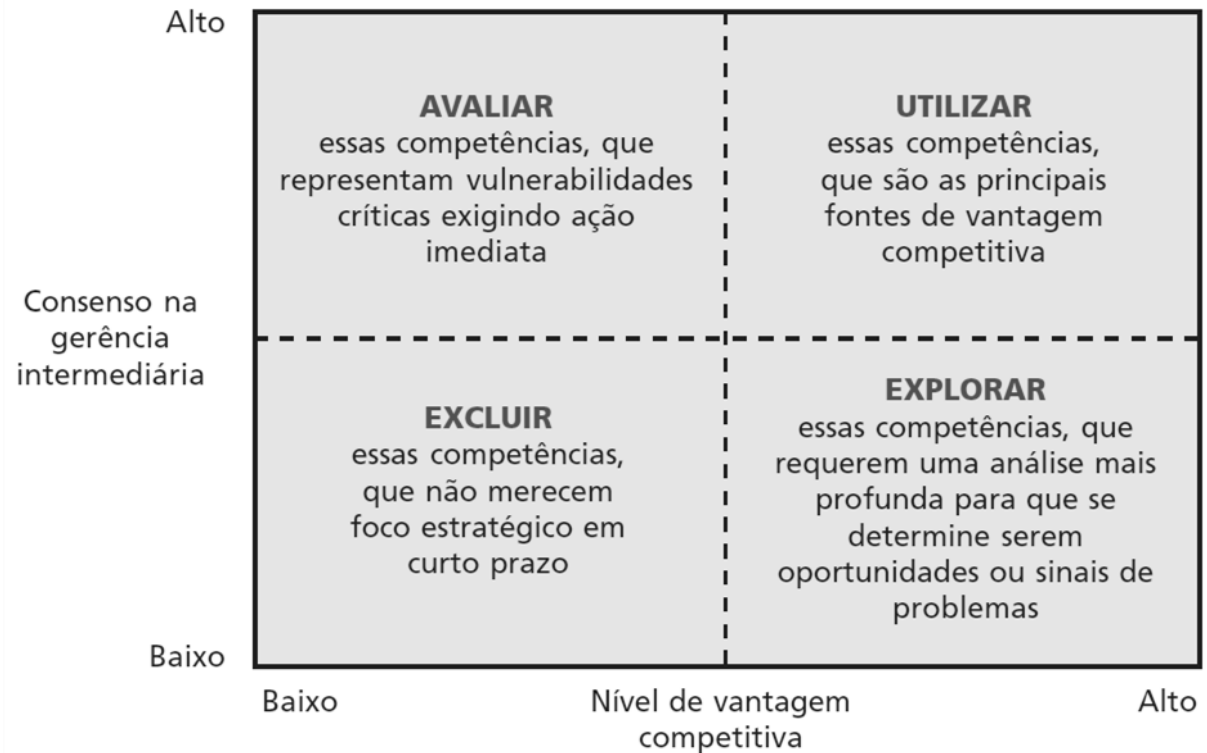


Figura 19 Competências organizacionais e abordagem recomendada

Fonte: KING; FOWLER e ZEITHAML (2001)

Para a definição de sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existência dessas competências possibilita a permanente avaliação e renovação das escolhas estratégicas feitas pela empresa (FLEURY & FLEURY, 2004).

Desta maneira, é possível que existam competências não aproveitadas pela empresa devido a falta de proximidade da presidência e diretoria da empresa das operações, sendo assim é importante reavaliar as competências e vantagens competitivas da empresa de modo a se certificar que a estratégia elaborada é condizente com as reais capacidades da empresa, permitindo que esta utilize todo seu potencial.

3.4 Competências Individuais

A partir da década de 90 as organizações e as pessoas começaram a perceber a ligação entre o desenvolvimento profissional e o desenvolvimento organizacional,

além de valorizar cada vez mais a sinergia entre ambos. Existe a necessidade de uma base conceitual sólida na organização do desenvolvimento da empresa e do desenvolvimento profissional que permita a integração das várias políticas e práticas de gestão de pessoas (DUTRA, 2010).

Especialmente em momentos de crise, onde as empresas buscam distinção e maximizar os resultados de modo a conseguir sobreviver é que iniciada uma busca por maior competitividade e com o passar do tempo este foco tem sido voltado para as pessoas e suas competências.

A gestão por competências surge como um das alternativas para que administração de recursos humanos seja realizada de acordo com a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio, considerando fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados.

Para DUTRA (2001), são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. ZACCARELLI (*apud* DUTRA, 2010), exemplifica esta inter-relação entre estratégias e competências necessárias à organização.

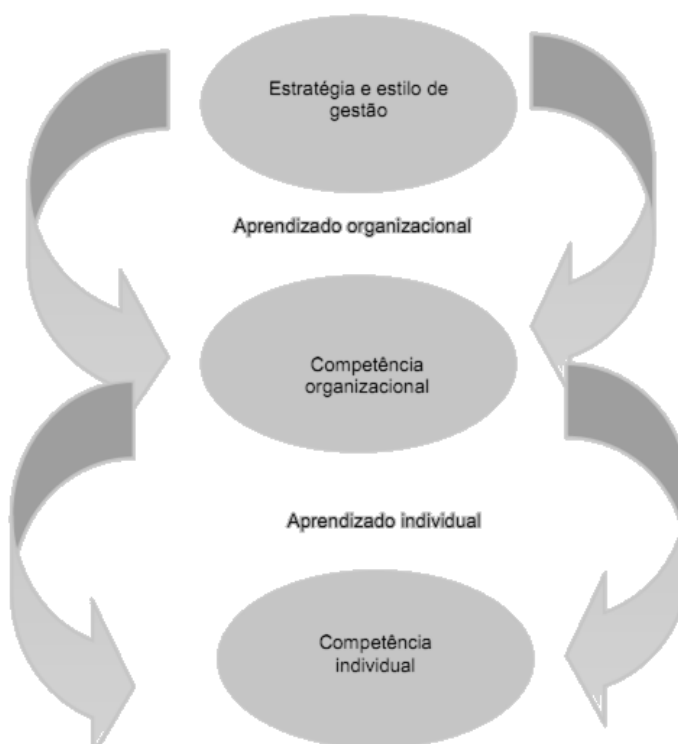


Figura 20 Inter relação entre estratégia e competências necessárias a organização

Fonte: ZACCARELLI (2004) *apud* DUTRA (2010)

Ao longo da década de 90 as pessoas perceberam que o mercado de trabalho privilegia o especialista e o generalista na mesma pessoa, o indivíduo deve desenvolver habilidades nas duas dimensões, aprofundando conhecimentos e ao mesmo tempo adquirindo uma visão sistêmica do contexto (DUTRA, 2010).

O modelo de gestão por competências é visto, como um dos mecanismos para produzir benefícios concretos aos negócios, nos diferentes níveis da organização, à medida que permite a identificação e a disseminação das mais diversas competências humanas e organizacionais (CARBONE et al. *apud* DUTRA, 2010).

Organização e pessoas trabalham em conjunto, num processo contínuo de troca de competências. A empresa disponibiliza seu patrimônio e recursos para as pessoas, desenvolvendo-as, e as pessoas, transferem para a organização seu aprendizado, gerando condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2001).

Para FLEURY & FLEURY (2004), identificar as competências humanas é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa, pois além de se reunir com a gerência, também é preciso conversar com clientes e dedicar um tempo razoável conversando e acompanhando funcionários de todos os níveis.

O trabalho não se trata apenas de um simples conjunto de tarefas associadas a um cargo, mas sim o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de um situação profissional complexa e mutável. A complexidade resulta em cada vez mais imprevistos no dia-a-dia das empresas, neste contexto de transformações e incertezas no ambiente externo da organização é que a noção de competência torna-se essencial.

A idéia de competência tem sido muito utilizada como uma maneira de repensar organizações e o papel dos indivíduos que a compõem. Uma das dimensões a que podemos relacionar a competência é a individual, que inclui a dimensão gerencial.

De acordo com McCLELLAND (*apud* FLEURY & FLEURY, 2004), a competência é uma característica subjacente a um indivíduo que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Assim, a competência era diferenciada de aptidões, talento natural da pessoa, que poderia vir a ser aprimorado; de habilidades, demonstração de um talento particular

na prática; e de conhecimentos, aquilo que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

No entanto o conceito de competência também pode ser pensado como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes, sendo assim, um arcabouço de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual pode ser feita em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pelo indivíduo.

Para DUTRA (2001) a competência está associada as realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, tudo aquilo que ela desempenha no trabalho, ao contrário de ser um conjunto de qualificações da pessoa. Ele também vincula a capacidade de entrega do indivíduo, seu comprometimento frente as necessidades da organização. Além disso, fornece uma abordagem mais comportamental relacionada a competência nas organizações, onde os resultados estão atrelados ao desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos.

A gestão por competências não pode ser apenas um instrumento acessório da gestão de pessoas da organização, para GRAMIGNA (*apud* DUTRA, 2001), a avaliação de desempenho por competências pode ser um meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e qualidade das relações entre funcionários e superiores, assim como fornecer estímulo aos funcionários para que assumam responsabilidades pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

Na gestão por competências o primeiro passo deve ser definir as competências necessárias a cada função, isto, não se trata de tudo aquilo que o indivíduo faz, mas sim determinar quais capacitações devem encorajadas e desenvolvidas, protegidas ou diminuídas (CARBONE et al. *apud* DUTRA, 2010).

Com isso, muitas empresas acabam por rever suas estratégias organizacionais e a considerar quais são as competências desejáveis ou necessárias nos profissionais que fazem parte dela hoje e que poderão vir a trabalhar no futuro.

Para ZARIFIAN (2001), a competência está relacionada ao indivíduo e não ao posto de trabalho, sendo manifestada e avaliada quando é utilizada em situação profissional. Porém, a competência só é revelada nas ações quando ela tem o

comando destas, sendo nestas ações que podemos percebê-la, mesmo necessitando inferir as competências necessárias para realização.

No entanto, esta definição possui algumas limitações: não informando nada sobre as implicações de mutações do trabalho e da sua organização, além do caráter artesanal atribuído a ela. Este caráter artesanal não leva em conta o ambiente de produção moderno, em que há uma grande dependência das redes de trabalho, que contribuem para preparar, cuidar e sustentar a atividade profissional. Ao isolar um indivíduo naquilo que consideramos sua situação de trabalho aponta-se um problema real (a responsabilidade assumida pelo funcionário, o reconhecimento de sua individualidade) em termos falsos (não existe referência ao caráter social da atividade).

Outra limitação é o fato de que as competências baseiam-se em conhecimentos, conhecimentos estes formados socialmente. Para escapar de uma validação momentânea, é necessário que o êxito das ações possua uma forte interdependência entre conhecimentos e competências.

Por fim pode-se definir competência como: "[...] "o tomar iniciativa" e "o assumir responsabilidade" do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara" (ZARIFIAN, 2001, p. 68).

Esta definição enfatiza o recuo da prescrição, a abertura de espaço para a autonomia e a automobilização do indivíduo. Assim, podemos dizer que a competência é: assumida, ou seja, é resultado de um procedimento do indivíduo no qual ele aceita assumir uma determinada situação de trabalho; toma-se iniciativa, no sentido de iniciar algo novo, sendo mais requerida e importante quanto maior for a probabilidade de eventos; assume-se responsabilidade; situacional; baseia-se no entendimento prático; apóia-se em conhecimentos adquiridos; transforma conhecimentos e mobiliza redes de atores.

De acordo com ZARIFIAN (2001), surgem certas dificuldades sociais relacionadas as responsabilidades. Em organizações classicamente tayloristas o operário opta por se envolver minimamente em seu trabalho, desta forma surge uma certa resistência ao tentar aplicar os conceitos de autonomia e independência. Para que este processo funcione é necessário que ocorra uma mudança na própria

organização, efetivamente delegando confiança aos operários, o acompanhamento por meios de formação e apoio, além de um reconhecimento simbólico e eventualmente também financeiro.

O início de todo procedimento de competências é tornar visíveis as implicações estratégicas, permitindo que cada operário se aproprie delas, é saber o que se espera do procedimento de competências. Para garantir um vínculo entre implicações estratégicas e mobilização das competências existem condições relacionadas à visibilidade das implicações estratégicas.

Assim, podemos dizer que a organização e os funcionários devem adotar uma postura ativa entre si, enquanto a organização torna visível o papel do funcionário no todo e o incentiva o funcionário deve aplicar suas competência não apenas na organização, mas também "sobre" a organização. Deste modo, a geração de valor por parte das competências é real e extensa.

Podemos caracterizar a ergonomia como sendo o estudo do trabalho de modo a conceber as tarefas de maneira que se adéquem ao trabalhador e as condições de trabalho.

De acordo com MONTMOLLIN (*apud* ABRAHÃO et al., 2009), o conceito de competências pode ser definido como a articulação de conhecimentos, representações, tipos de raciocínios e estratégias cognitivas construídas e modificadas pelo sujeito no decorrer da atividade.

As competências se referem à potencialidade de uma pessoa realizar uma ação em determinado momento. As ações são concretizadas graças a operacionalização dos conhecimentos e habilidades do trabalhador pelas competências (ABRAHÃO et al, 2009).

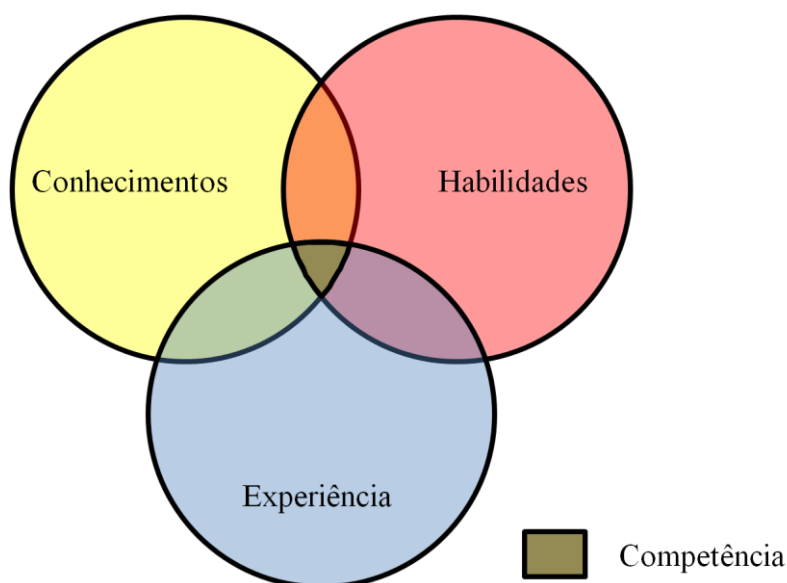


Figura 1 Desenvolvimento de Competências

Fonte: ABRAHÃO et al (2009)

Deste modo, a competência individual apresenta um papel importante na atuação da empresa como um todo, uma vez que as competências essenciais estão associadas as individuais, surge uma relação entre as competências dos indivíduos e a própria estratégia da empresa. Deste modo, é essencial conhecer as competências individuais, caso contrário, não é possível afirmar que exista alinhamento com a estratégia da empresa. A ergonomia atua auxiliando no estudo e identificação destas competências.

3.5 Gestão de Competências

A idéia tradicional relacionada a "formação e gestão de competências" consiste em definir capacidades e habilidades para ocupação de um posto de trabalho. No entanto, esta abordagem não revela diretamente nada a respeito das competências de um determinado indivíduo.

Assim, ao invés de realizar uma análise objetiva do posto de trabalho, que leva em conta prescrições que os organizadores do trabalho atribuíram a este posto, deve-se analisar o trabalho realizado buscando as competências necessárias para realização de tal e confrontar estes achados com as competências do indivíduo.

As empresas tentaram se modernizar de duas maneiras: ampliando o referencial de emprego para incluir o trabalho em equipe e introduziu critérios de análise relacionados a responsabilidade e autonomia, demandando assim uma tomada de iniciativa (ZARIFIAN, 1996).

Essas estratégias possuem resultados diversos: aumento expressivo da complexidade do trabalho, uma vez que as fronteiras do trabalho não são mais plenamente definidas, além de uma predominância da confrontação aos eventos, uma vez que a maior flexibilidade e autonomia resultam também em maior responsabilidade e necessidade de resolução de problemas.

Outro aspecto desta mutação do trabalho é a importância adquirida pela confrontação a eventos, ou seja, aquilo que ocorre de forma surpreendente e de imprevisível numa situação industrial. Por um lado panes complexas e os desvios de qualidade, menos freqüentes que antes, mas muito mais difícil de diagnosticar devido ao grau de automatização e de integração das linhas de produção. Por outro lado, os lançamentos cada vez mais freqüentes de inovações ou de renovações de produtos, o que constitui sempre um evento para os empregados da fábrica.

De acordo com ZARIFIAN, Philippe (1996) devemos nos perguntar, com relação ao conteúdo da competência, o que é competência, sendo a resposta: Assumir as responsabilidades pessoais do assalariado frente às situações produtivas. Ao assumir responsabilidade, temos atitude social de engajamento, no sentido de mobilizar fortemente a inteligência e a subjetividade da pessoa. Significa também assumir riscos, pois toda pessoa que aceita assumir responsabilidades corre o risco de fracassar, de não estar à altura e então de sofrer uma avaliação negativa por parte da hierarquia e de seus colegas de trabalho. Além disso, esta atitude social é prioritária ao conjunto de conhecimentos profissionais.

Este aspecto corre o risco de ser fortemente subestimado pelas empresas, ou seja, aumentar a competência que é criar as melhores condições possíveis para que os trabalhadores aceitem assumir responsabilidades e se mobilizar subjetivamente. Isso implica em criar condições para que seus superiores hierárquicos aceitem delegar uma parte de suas responsabilidades.

Além disso, a competência pode ser definida como um exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho. Por reflexividade no trabalho entende-se um distanciamento crítico de seu trabalho, o fato de que a pessoa questiona frequentemente sua maneira de trabalhar e os conhecimentos que ela mobiliza.

O desenvolvimento da reflexividade por sua vez depende de três fatores: A maneira pela qual os indivíduos podem ir de até o fim de sua compreensão dos eventos, a organização do trabalho em tempo diferido e o comportamento da hierarquia. Em resumo, pode-se dizer que assumir responsabilidade e desenvolvimento de uma atitude reflexiva face ao trabalho é aquilo que podemos chamar de competência (ZARIFIAN, 1996).

Com relação à competência das competências pode-se notar que ocorreram crises dos modelos clássicos de formação, já que a mobilização da competência não funciona sem a aquisição de competências. Dois grandes modelos dominam na crise: o modelo escolar, reproduzido pela maior parte dos estágios de formação profissional, sendo construído pela transferência de conhecimentos e de comportamentos; e o modelo de experiências, onde há aquisição de conhecimentos no próprio exercício do trabalho (*on-the-job*), o que muitas vezes ocorre com a ajuda de transferências de experiências dos mais velhos para os mais jovens.

Como estes dois modelos são defasados em relação às situações produtivas devido ao fato que parte dos conhecimentos não existe, o que não permite tratar os imprevistos e é necessário inovar, sendo a maneira da mobilização dos conhecimentos tão importante quanto seu conteúdo.

Para ZARIFIAN (1996) isso tudo implica em mudar o aprendizado e a aprendizagem profissional depende da ligação entre dois tempos: o tempo de confrontação com situações reais que ocorrem no cotidiano do trabalho, com a condição de ter o cuidado e o tempo de capitalizar as aquisições desta confrontação, o que supõe que a organização e a gestão da empresa favoreçam, estruturam e reconheçam esta produção de competências.

Dois tipos de competências são então adquiridos: as competências que constituirão a propriedade pessoal de cada indivíduo e os conhecimentos formalizáveis e capitalizáveis que poderão ser transmitidos para outros assalariados.

Além disso, pode-se citar o tempo de formação sob a forma de estágios, já que o objetivo desses estágios é acompanhar os assalariados para que eles possam ser confrontados, sendo evidente que é a relação entre esses dois tempos de aprendizagem que é importante.

Compõem ofícios completos representados por eixos de competência onde se encontram, justapostos, os três tipos de competências. Cada assalariado poderá progredir sobre cada um dos eixos. Ou as competências não são geridos separadamente. Elas são integradas nas competências profissionais técnicas e de gestão e definem os modos de tratamento diferenciados de suas competências profissionais. A segunda abordagem é mais correta já que evita dissociação das competências ditas sociais.

Portanto o significado da gestão da e pela competência significa: antes de gerir as competências, é preciso definir em que medida a mobilização da competência é um modo de gestão da empresa. Gerir pela competência, antes de gerir as competências. Isso supõe uma revisão das políticas de formação profissional e sua articulação com as opções de organização do trabalho.

Assim, percebe-se a importância de um sistema de gestão de competências para auxílio nos processos de recrutamento e seleção que constituem o sistema de pessoas, conforme apresentado no modelo estrela. Este sistema é o principal mecanismo utilizado para alinhamento de estratégia e competências.

3.6 Conclusões

É essencial para o crescimento ou até mesmo a manutenção das atividades de uma empresa que esta possua uma estratégia bem definida que se baseie em suas verdadeiras vantagens competitivas proporcionadas por suas competências essenciais e individuais.

Também é importante proporcionar a manutenção desta estratégia, sendo necessária a manutenção das vantagens competitivas e competências da empresa. Para tal, é crítica a atuação naquilo que chamamos de sistema de pessoas, através de um sistema de gestão de competências, que permita a seleção e recrutamento

de pessoas de acordo com as competências da empresa de modo a realizar a perpetuação destas competências.

Assim, podemos atuar auxiliando na manutenção das vantagens competitivas e do crescimento de uma empresa através da identificação de suas vantagens competitivas, de modo que esta possa operar de maneira superior aos seus concorrentes em um período de dificuldades do setor.

Esta identificação foi realizada utilizando-se de entrevistas e acompanhamento do trabalho de modo a compreender o trabalho que é realizado por cada um dos funcionários, além de identificar pontos cruciais de atuação destes.

É comum que as pessoas utilizem vocábulos diferentes para se referir a mesma coisa, portanto, foi feito um esforço em agrupar conceitos semelhantes baseados em suas descrições detalhadas e sentidos impostos pelos locutores durante as entrevistas.

4 O TRABALHO

4.1 Processos

A empresa em questão não possui processos formalizados devido ao fato de ter sido fundada recentemente e estar em fase de crescimento com sua estrutura e processos se alterando e se adaptando.

No entanto, foram realizadas diversas entrevistas com funcionários da empresa, além de acompanhamento do trabalho de modo a determinar como os processos se encontram no momento. Os resultados podem ser observados nos itens a seguir.

4.1.1 Processo de compra de imóvel com demanda do inquilino

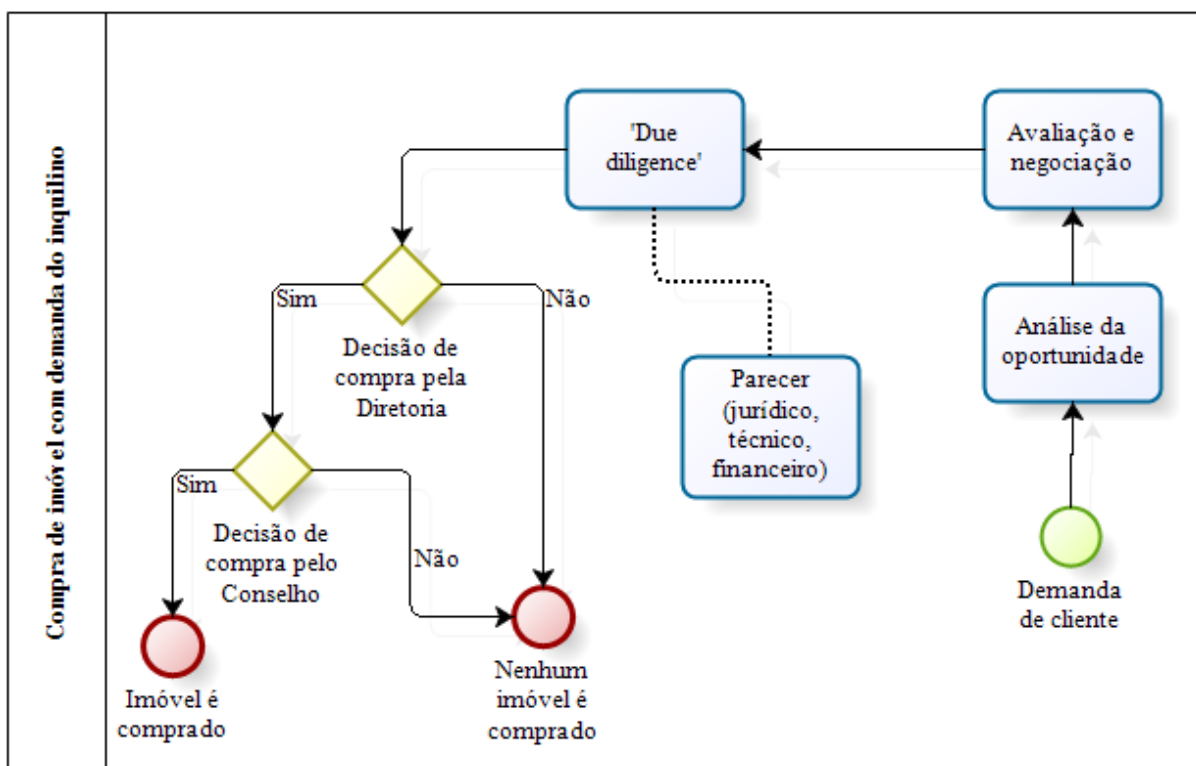


Figura 21 Fluxograma para o processo de compra de imóvel com demanda do inquilino

Fonte: Elaborado pelo autor

A atividade de “Análise da oportunidade” consiste em uma análise inicial das características da oportunidade, ou seja, estuda-se o retorno oferecido pela oportunidade, valorização do imóvel, entre outros pontos. Esta análise fica a cargo da área de Investimentos como um todo.

A etapa de “Avaliação e negociação” consiste na negociação das condições do contrato com o locatário, estão inseridas aí condições como: aluguel, tempo de contrato, entre outras. Esta negociação fica a cargo do diretor de investimentos.

O “*Due diligence*” trata-se da análise dos relatórios: técnico, financeiro e jurídico. Esta análise é realizada pelo presidente e os 4 diretores da empresa. Estes relatórios são elaborados durante a atividade “Parecer (jurídico, técnico e financeiro)”, sendo estes elaborados pelas áreas encarregadas. O relatório jurídico cobre a existência de irregularidades jurídicas da propriedade, enquanto que o relatório técnico indica se existem problemas de natureza técnica no imóvel (estruturais ou de instalações), além de fornecer uma análise do estado dos ativos do imóvel (mesas, cadeiras, etc.). O relatório financeiro indica se a compra do imóvel é condizente com os objetivos estratégicos da empresa (retorno esperado, tipo de negócio, etc.).

As etapas seguintes são realizadas conforme indica a Figura 21, consistindo em decisões pela Diretoria e Conselho de maneira consecutiva.

"O tempo do processo varia bastante, principalmente por causa da necessidade de aprovação do conselho que se reúne uma vez por semana (...) dificilmente demora mais de uma semana" (diretor de Operações).

4.1.2 Processo de compra de imóvel com disponibilidade de recursos

Este processo se assemelha bastante aquele descrito no item 4.1.1, sendo as atividades exatamente as mesmas descritas naquele item. No entanto, existe uma atividade precedente, “Pesquisa de mercado”, esta consiste em uma pesquisa de mercado para avaliar tendências de mercado e áreas propícias para o desenvolvimento de negócios de modo a identificar possíveis oportunidades, sendo realizada pela área de investimentos como um todo.

Uma diferença crucial entre este processo e aquele apresentado em 4.1.1 consiste na busca de informações básicas, como aluguel provável, enquanto que para o "Processo de compra de imóvel com demanda do inquilino" existe um fornecimento deste tipo de informação pelo futuro locatário. Além do mais, a etapa de negociação consiste em negociar o preço a ser pago pelo imóvel e o modo de pagamento com o atual dono do imóvel ao invés de com um futuro locatário.

O tempo total necessário para realização do processo é ligeiramente maior do que aquele necessário para o processo de "Compra de imóvel com disponibilidade de recursos" devido a necessidade de busca de informações adicionais na etapa de "Pesquisa de mercado", segundo o gerente de Investimentos: "Este processo em geral leva em torno de 1 semana, mas pode ocorrer de necessitarmos de 1 ou 2 dias a mais para finalizá-lo".

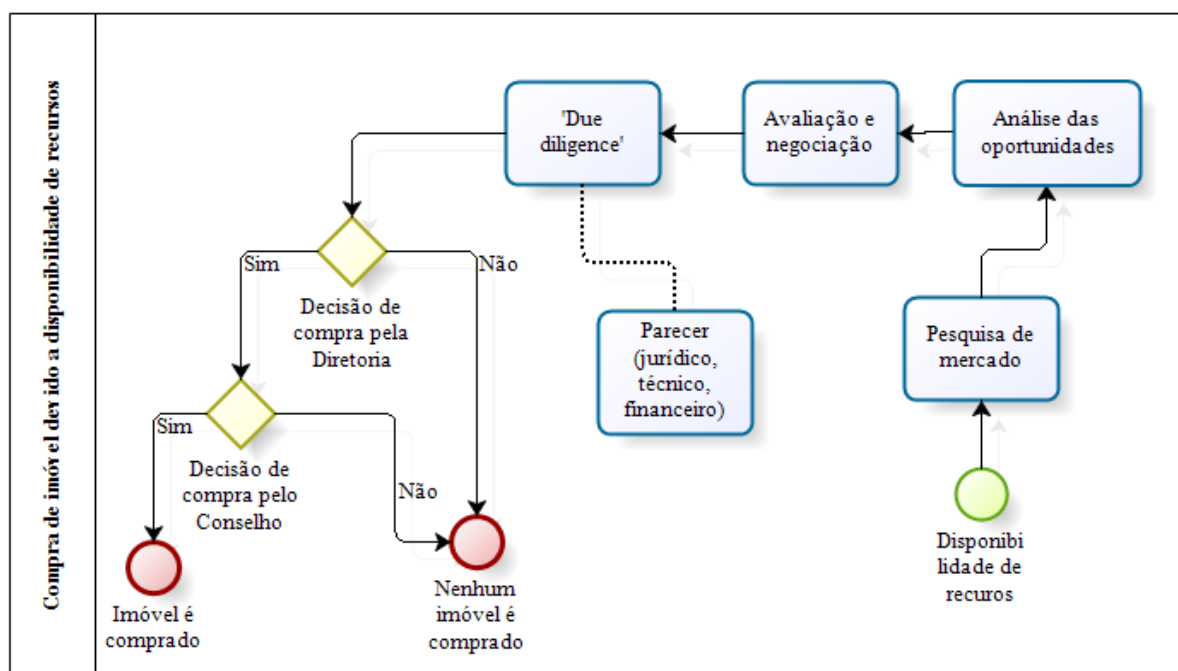


Figura 22 Fluxograma para o processo de compra de imóvel com disponibilidade de recursos

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3 Processo de contratos *built-to-suit*

Para o processo de contratos *built-to-suit* as etapas de "Avaliação e negociação", "Due diligence" e o "Parecer (jurídico, técnico e financeiro)" acontecem da mesma maneira descrita no item 4.1.1 deste trabalho.

Na atividade “Encontrar terreno” procura-se um imóvel que atenda as necessidades do pedido, caso este não exista procura-se um terreno para construção do imóvel, o que acaba por ser o mais comum. Este trabalho é feito pelo pessoal da área de Investimentos.

Durante a atividade de “Definição de características” define-se as características que o imóvel deve possuir (de acordo com o pedido do futuro locatário), sendo realizado pela área de Investimentos.

Para o “Acompanhamento/gerenciamento da obra” é feito um acompanhamento de modo a se certificar de que o prazo será cumprido e o imóvel possuirá as características desejadas pelo locatário. A área de operações fica encarregada desta tarefa.

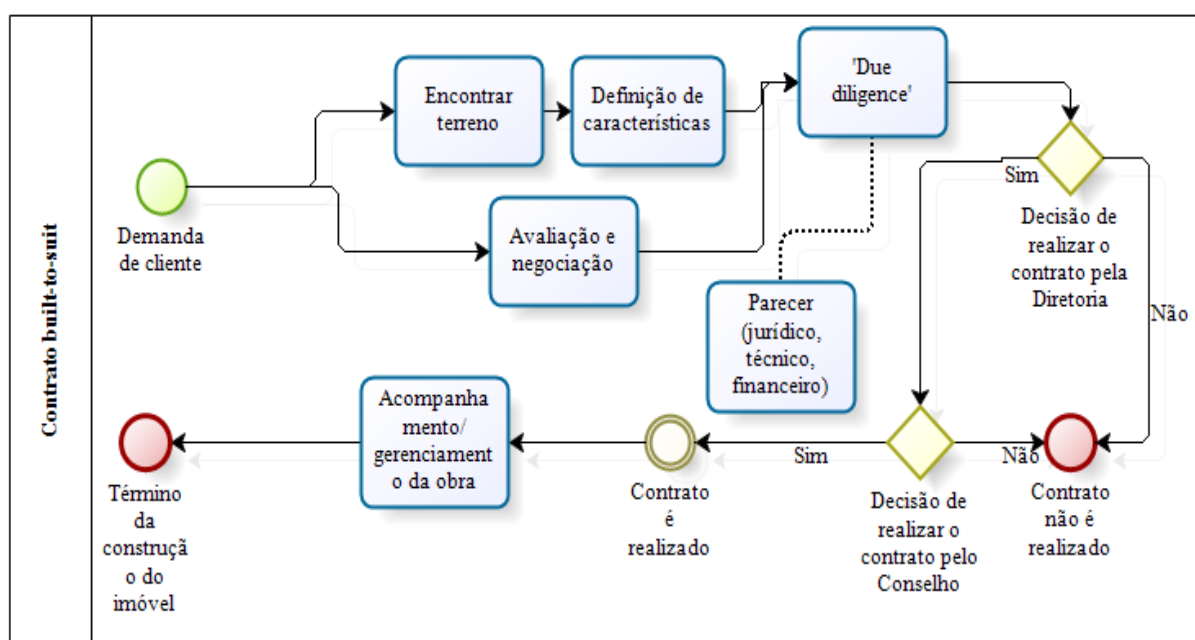


Figura 23 Fluxograma para o processo de contratos *built-to-suit*

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.4 Processo de pós compra/construção de imóveis

Durante a etapa de “Regularização”, realiza-se a regularização da documentação do imóvel/terreno. Por se tratar de uma regulamentação jurídica, esta fica a cargo da área Jurídica da empresa.

Caso chegue-se a atividade de “Renegociação do contrato”, ocorre a negociação deste entre locatário e empresa, ficando encarregada disto a área Jurídica e de Investimentos.

Periodicamente são feitas cobranças (de aluguel, água, luz, etc.) pela área financeira da empresa, consistindo a atividade de “Pagamentos e cobranças”.

Caso ocorra a necessidade, ou seja, exista demanda do locatário pela contratação de algum serviço (limpeza, segurança, manutenção, etc.) este é contratado pela área de operações, no caso de reclamação por parte do inquilino esta área trabalha para solucionar o problema (variando de acordo com a natureza do problema).

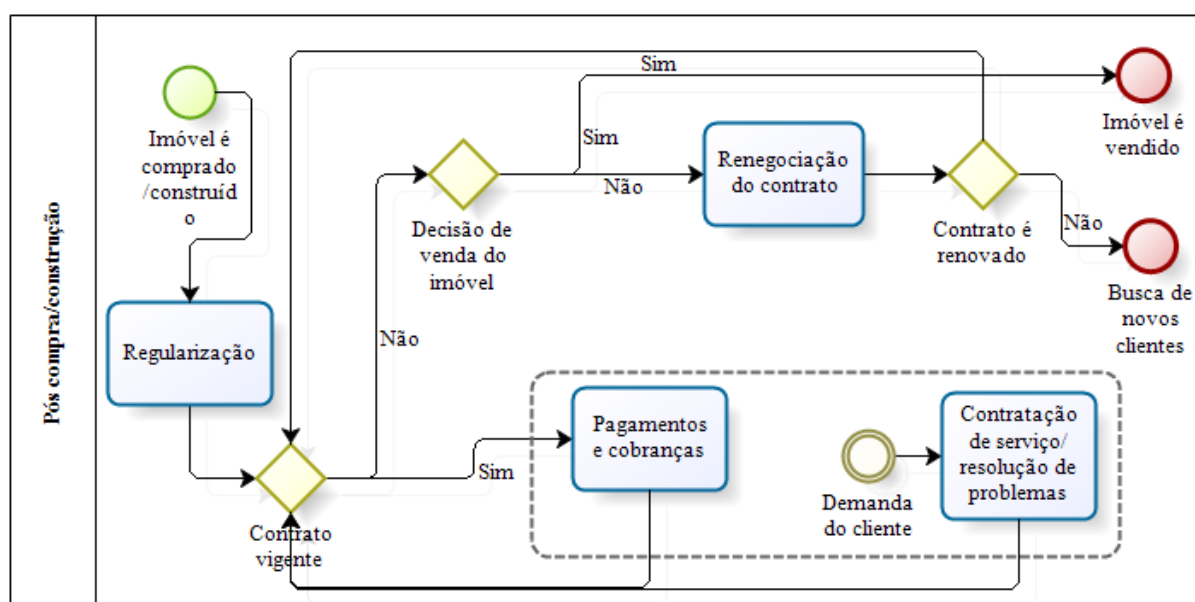


Figura 24 Fluxograma para o processo de pós compra/construção de imóveis

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Atividades

Algumas das atividades apresentadas anteriormente podem ser divididas em sub-atividades. Após a realização de diversas entrevistas com o pessoal das áreas de operações e investimentos, além do acompanhamento do trabalho destes, foi possível definir as atividades cruciais da empresa, seja pelo retrabalho incorrido nestas, pela quantidade de tempo empreendido nelas ou pela importância associada ao sucesso da empresa.

4.2.1 Atividade de pesquisa de mercado

A atividade de "Pesquisa de Mercado" do processo de "Compra de imóvel devido a disponibilidade de recursos" atualmente é realizada de acordo com o fluxograma exposto na Figura 25.

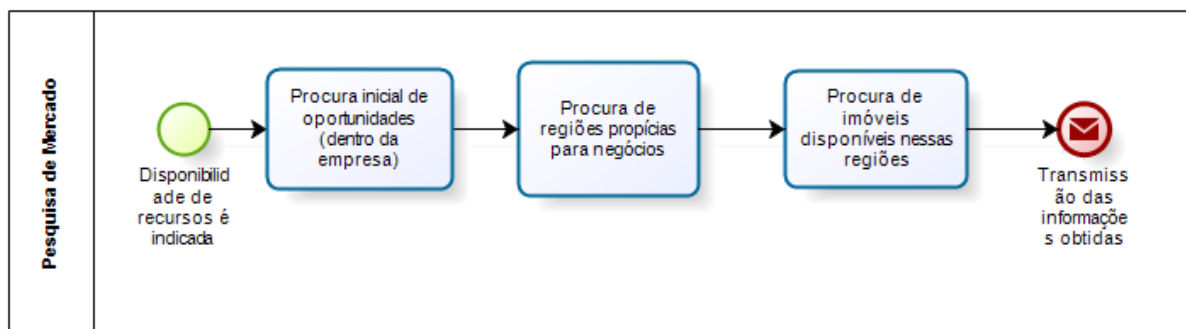


Figura 25 Fluxograma para a atividade de Pesquisa de Mercado

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a indicação da disponibilidade de recursos (e portanto necessidade de investimento destes) os encarregados iniciam a procura por oportunidades de investimento. Esta procura começa com outros funcionários da empresa, por exemplo: o diretor de Investimentos possui contato com uma empresa que deseja que determinado imóvel seja comprado e alugado para esta. De acordo com o diretor de Investimentos esta etapa leva em torno de 1 ou 2 dias.

Após esta procura inicial é feita uma busca por regiões propícias para realização de negócios (regiões nos quais os imóveis devem apresentar valorização no futuro próximo). Esta é feita principalmente através de contatos e internet. Após a identificação de regiões passa-se para a procura de imóveis disponíveis nestas. Segundo um dos gerentes da área "esta [busca] fazemos em geral no mesmo dia, mas é claro que pode demorar mais".

Esta busca segue diretrizes definidas pela empresa (valor máximo do imóvel, tipo, etc.) e é realizada através de contatos que os funcionários da empresa possuem, estes contatos são pessoas como gerentes, diretores e presidentes de outras empresas (boa parte do trabalho do diretor de Investimentos consiste em cultivar estes contatos). Esta procura é apontado como crucial pelos envolvidos pois caso

não seja conduzida corretamente boas oportunidades podem passar despercebidas, influenciando assim o resultado da empresa.

O fato de incluir fortemente a busca através de contatos pessoais indica a utilização de habilidades interpessoais pelos funcionários. Este tipo de habilidade (difícilmente definida) pode ser caracterizada, de acordo com os funcionários entrevistado, principalmente por: manutenção de rede de contatos, carisma e capacidade de persuasão (a colaborar e fornecer informações relevantes), além da capacidade de distinguir informações confiáveis daquelas que não o são. De acordo com um dos funcionários da área "temos que trabalhar muito para aproximar o contato (...) é importante manter essa relação para que seja possível obter as informações que precisamos". Em seguida é feita a compilação das oportunidades encontradas.

Segundo o diretor de Investimentos a atividade de "Pesquisa de Mercado" como um todo leva em torno de 3 dias.

4.2.2 Atividade de análise das oportunidades

A atividade de "Análise das Oportunidades" do processo de "Compra de imóvel devido a disponibilidade de recursos" e "Compra de imóvel com demanda do inquilino" atualmente é realizada de acordo com o fluxograma exposto na Figura 26.

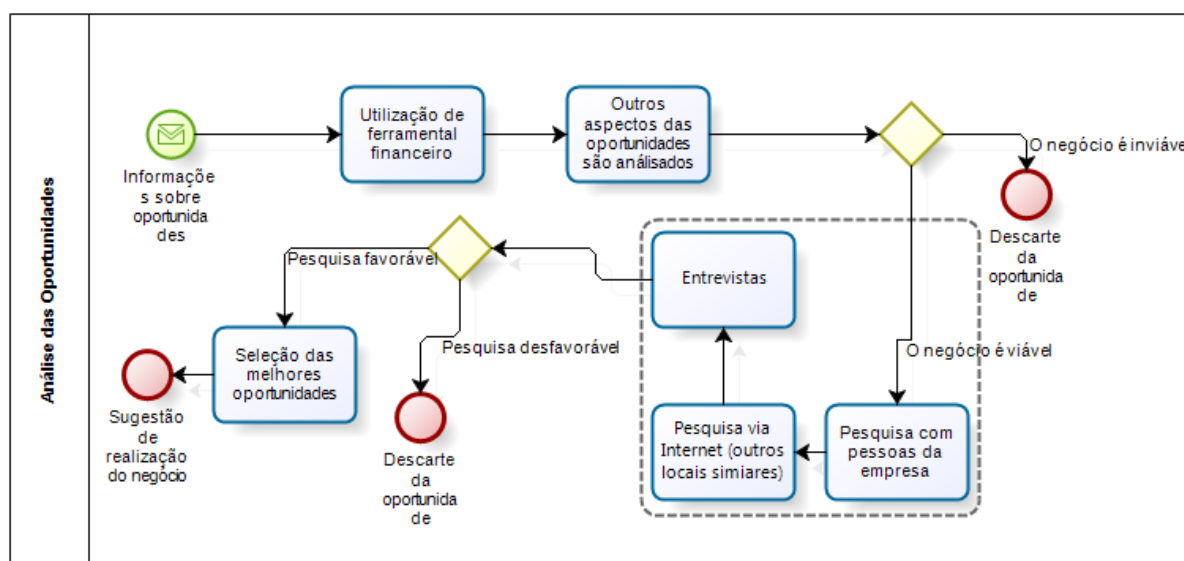


Figura 26 Fluxograma para a Atividade de Análise das Oportunidades

Fonte: Elaborado pelo autor

Após o recebimento das informações relativas a uma nova oportunidade (seja gerada pela demanda de um cliente ou através da pesquisa de mercado) a área de Investimentos começa a realizar cálculos utilizando ferramentas financeiras (como Taxa Interna de Retorno e Valor Presente Líquido) em planilha Excel. A realização destes cálculos não necessita de preparação ou coleta de dados pois valores como preço e aluguel são fornecidos pelo próprio locatário ou previamente coletados (sendo o valor do aluguel aquele pretendido pelo locatário inicialmente).

A realização destes cálculos não exige experiência por parte dos encarregados, exigindo apenas conhecimento explícito (ferramental financeiro) e em geral fica a cargo dos auxiliares da área de Investimentos.

Após a realização destes cálculos financeiros os encarregados iniciam uma análise referente a outros aspectos do empreendimento, como: valor do imóvel e região. Estas análises têm o intuito de verificar se o imóvel sofrerá valorização ou desvalorização nos próximos anos (fato que afeta seriamente o valor da empresa e desta forma o quão interessante é a oportunidade) e a região na qual o imóvel está inserido.

Esta análise apresenta muita variância de acordo com o responsável pela sua execução, variando-se os fatores considerados em cada caso. Através de entrevistas e discussões com o pessoal da área pode-se perceber que não existe um método correto único de realizá-la. Deste modo podemos dizer que a análise é fortemente baseada em um conhecimento tácito. "Levamos várias horas para realizar a análise, com certeza menos de um dia (...) mas o tempo depende realmente da situação" (auxiliar da área de Investimentos).

A importância desta etapa é representada pelo possível ganho ou perda de valor do imóvel após aquisição e consequente variação de valor da empresa. Podendo tornar um negócio aparentemente rentável, de acordo com o ferramental financeiro, inviável devido as grandes perdas possivelmente incorridas caso a empresa decida vender o imóvel.

Com base nestas análises verifica-se se o negócio aparenta ser viável ou não. Caso não seja viável é feita a sugestão de renegociar (possivelmente com um aluguel

superior ao sugerido inicialmente a compra do imóvel se torne rentável). Caso haja indicação de viabilidade do negócio o processo prossegue.

Em seguida inicia-se uma pesquisa com o intuito de verificar se o valor proposto pelo cliente está alinhado com o valor do imóvel, fato importante caso o locatário venha a quebrar o contrato ou não renová-lo e novos inquilinos não estejam dispostos a pagar o mesmo valor de aluguel, resultando em perda de valor para a empresa.

No caso onde não existe demanda do inquilino esta pesquisa visa prever qual o valor de aluguel será aceito pelos inquilinos nos próximos anos para aquele imóvel. Deste modo a pesquisa inicia-se com a obtenção da opinião de pessoas da área, principalmente as mais experientes (como o diretor de Investimentos), em seguida pesquisam-se locais similares (na mesma região, do mesmo porte, etc.), finalmente partindo para entrevistas com inquilinos destes imóveis ou proprietários (caso seja considerado necessário).

Ao questionar sobre como esta pesquisa é conduzida, o único consenso obtido foi relacionado a presença da supervisão do diretor de Investimentos, presença esta que demonstra a existência de um conhecimento tácito essencial para realização da pesquisa.

Caso esta pesquisa possua um resultado favorável (o aluguel está condizente com o valor do imóvel), prossegue-se com o processo, caso contrário a sugestão é de descarte da oportunidade.

Durante a seleção das melhores oportunidades é feita uma reunião com toda a área de Investimentos e são confrontadas qualidades como retorno financeiro, aspectos futuros do imóvel (como valorização), além de perspectivas de futuros inquilinos. Esta seleção não é trivial pois comparam-se dados quantitativos e qualitativos. Deste modo os funcionários mais experientes da área acabam possuindo um papel crucial nesta seleção, fornecendo sua visão baseada na experiência.

Nesta etapa existe uma certa preferência pelas oportunidades referentes a demanda de atuais locatários pois considera-se que o relacionamento com o locatário é relativamente importante e portanto a manutenção do relacionamento pode ser escolhido em detrimento do rendimento. Esta escolha é feita caso a caso.

Esta etapa de seleção é considerada crucial para o pessoal da área de Investimentos pois caso as escolhas erradas sejam feitas o resultado financeiro da empresa será prejudicado, além de em alguns casos possivelmente prejudicar o relacionamento com um locatário.

De acordo com o pessoal da área a atividade de "Análise de Oportunidades" necessita de 1 a 2 dias para ser realizada, "em geral 1 ou 2 [dias], mas pode variar bastante dependendo dos trabalhos paralelos" (auxiliar da área de Investimentos).

4.2.3 Atividade de contratação de serviço

A atividade de "Contratação de serviço" do processo de "Pós compra de imóveis" atualmente é realizada de acordo com o fluxograma exposto na Figura 27.

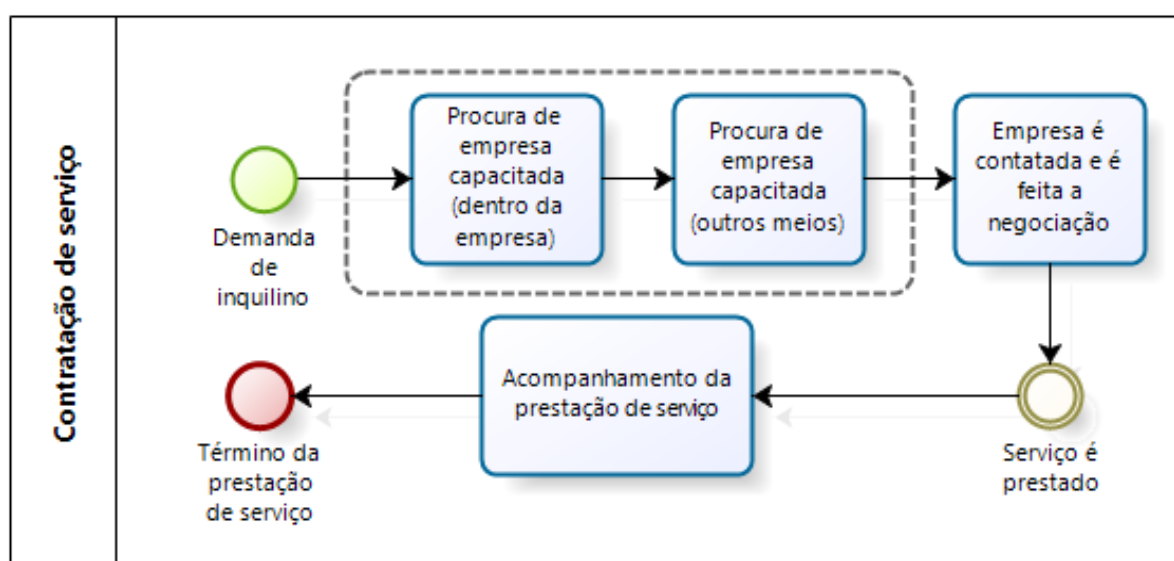


Figura 27 Fluxograma para a atividade de Contratação de serviço

Fonte: Elaborado pelo autor

Após o surgimento da demanda de locatário para a contratação de um serviço (limpeza, segurança, manutenção, etc.) a empresa começa procurando uma empresa capacitada para o serviço através dos funcionários da área de Operações. Isto acontece pois muitas vezes já houve demanda para serviço do gênero por algum cliente na mesma região, deste modo a mesma empresa pode ser utilizada. Caso não existam empresas que já tenham desempenhado serviço semelhante na

região ocorre a busca de empresas por outros meios (via internet, contatos, anúncios, etc.).

Após a definição da empresa, esta é contatada e feita a negociação para prestação do serviço. A escolha da empresa e a contratação desta não demoram mais que algumas horas, "As vezes a negociação pode demorar um pouquinho, mas é difícil demorar mais que uma manhã ou tarde (...) sendo o restante [do processo] bem mais rápido" (diretor de Operações).

Enquanto o serviço é prestado o pessoal da área de Operações da empresa acompanha o andamento, verificando se tudo ocorre conforme planejado e dentro dos prazos estipulados.

Durante a realização desta atividade existe uma grande interação com o locatário e com a empresa contratada para o serviço. Esta interação é muito importante para o negócio da empresa, já que caso o locatário fique insatisfeito com o serviço e/ou o atendimento prestado pela empresa pode resolver não renovar o contrato ou até mesmo quebrá-lo, resultando assim em perda de valor para a empresa. Deste modo a seleção da empresa prestadora de serviço é muito importante.

Durante todo o processo os funcionários da área de Operações devem se valer de habilidades interpessoais para manter uma boa relação com o inquilino. Este tipo de habilidade não é facilmente definido ou obtido, mas segundo os envolvidos, pode ser caracterizado por: carisma e facilidade de conversar e lidar com pessoas.

Através das entrevistas com os funcionários da área de Operações foi possível identificar que existe uma grande pressão para que o locatário esteja sempre satisfeito e isto acaba por exigir desses funcionários a capacidade de lidar com a pressão, além de programação e cumprimento de prazos.

Devido a necessidade de acompanhamento do serviço prestado a duração da atividade sofre grande variação. podendo demorar diversos meses dependendo do tempo necessário para resolução do problema.

5 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PELA ESTRATÉGIA

Neste capítulo analisaremos a estratégia atual da empresa e quais as competências necessárias para execução desta estratégia, deste modo, pretende-se identificar como a empresa enxerga suas competências atualmente.

5.1 Estratégia e Vantagens Competitivas

Para análise da estratégia da empresa ABC, podemos olhar para sua missão e visão. Esta apresenta como missão: "Maximizar o potencial de receita, a fim de proporcionar benefícios aos seus acionistas." (Site da empresa ABC, 2011), o modo pelo qual esta missão será alcançada é indicado na visão da empresa: "Identificar e realizar investimentos de maneira ágil, encontrando as oportunidades mais atrativas." (Site da empresa ABC, 2011).

Ao entrevistar os membros da diretoria da empresa a estratégia desta fica ainda mais clara e baseia-se exclusivamente nas competências em investimentos desenvolvidas pela empresa.

Com isso podemos perceber que a empresa possui a finalidade de gerar valor para seus acionistas, principalmente pela realização de bons negócios, seja resultando em lucro ou na valorização de seus ativos, além disso, a empresa ABC cria sua estratégia em torno de suas habilidades relacionadas a investimentos e divulga isto como uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

5.2 Competências Organizacionais necessárias

Conforme mencionado no item anterior, a estratégia da empresa baseia-se na capacidade de identificar boas oportunidades de negócios e realizá-los com agilidade. Isto demonstra uma necessidade básica de uma competência essencial relacionada a investimentos.

Conforme o observado nos processos de trabalho e indicado nas entrevistas como crucial no processo, a realização de investimentos pode ser caracterizada como sendo o conjunto: identificação de possíveis oportunidades de investimentos, análise de oportunidades e negociação. Sendo que, podemos agrupar “identificação de possíveis oportunidades de investimentos” e a “análise de oportunidades” em algo que chamaremos “identificação de oportunidades de investimentos”. Deste modo, definiremos a competência essencial em investimentos da empresa, como sendo composta por duas competências menores: identificação de oportunidades de investimentos e negociação.

Durante o processo de investimentos a identificação de oportunidades de investimentos precede a negociação, sendo em geral considerada ainda mais crucial, isto se deve ao fato de que caso oportunidades não sejam identificadas, não importa quão desenvolvidas sejam as capacidades de negociação da empresa, bons negócios não serão realizados e mesmo que a negociação não seja consideravelmente boa o negócio pode transcorrer sem grandes problemas.

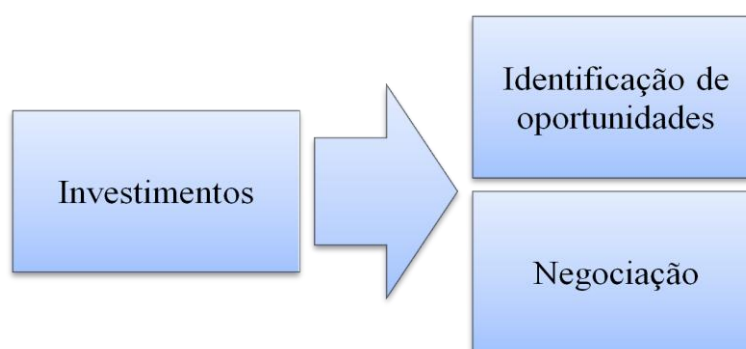


Figura 28 Quebra da competência de Investimentos

Fonte: Elaborado pelo autor

Deste modo, surge a necessidade, para realizar a estratégia, de uma competência em investimentos, que pode ser traduzida como a capacidade de identificar oportunidades de investimentos e a negociação relacionada a estes.

Através do intenso questionamento dos funcionários é possível definir mais claramente estas competências. A identificação de oportunidade pode ser caracterizada como a existência de recursos (financeiros) da empresa e a capacidade (ou habilidade) em utilizar da melhor maneira possível estes recursos. Os processos que a empresa desenvolveu também permitem uma rápida

identificação destas oportunidades. Já a negociação pode ser caracterizada pela habilidade em obter resultados positivos em discussões, através da capacidade em convencer locatários sobre os pontos positivos do imóvel e quão justo é seu preço/valor.

5.3 Competências Individuais necessárias

Baseado nos achados do item 5.2 podemos identificar as competências individuais, ou seja, as competências necessárias aos funcionários das áreas cruciais da empresa.

Como a estratégia baseia-se exclusivamente nas competências de investimentos, podemos dizer que a única área considerada crucial, de acordo com a estratégia atual da empresa, é a área de Investimentos (área que concentra as atividades relacionadas a investimentos). Deste modo, iremos analisar as competências necessárias aos funcionários desta área.

Conforme as competências identificadas no item 5.2, “Identificação de oportunidades de investimentos” e “Negociação”, iremos analisar quais são as competências individuais que resultam nestas competências organizacionais.

5.3.1 Competências individuais relacionadas a negociação

A competência organizacional de negociação pode ser facilmente analisada devido ao fato de estar relacionada exclusivamente as competências individuais dos funcionários, não envolvendo processos, ferramentas e recursos, conforme explicitado pelos funcionários da área.

Assim, iremos aqui analisar a competência individual de negociação, pelo fato desta representar bem a mesma competência organizacional (segundo o diretor de Investimentos a competência organizacional de negociação é composta unicamente pela competência individual de negociação). Em especial, será dado um foco no

diretor de Investimentos, pelo fato deste ser a pessoa encarregada das negociações, sendo notadamente o funcionário com esta competência mais desenvolvida.

A empresa não possui plano de carreira formalizado, no entanto, existe uma preferência dos diretores pela promoção de funcionários da empresa ao invés da contratação de pessoas no mercado. Assim, espera-se que os gerentes comecem a desenvolver habilidades relacionadas a negociação.

Ao atingir o cargo de gerente na área de Investimentos o funcionário começa a participar com maior frequência das negociações (em geral como observador, porém também auxiliando), lideradas pelo diretor da área. Isto tem o intuito de que estes adquiram através da observação e *on-the-job* a competência de negociação. Segundo o diretor de Investimentos: "É importante para eles [os gerentes] participarem mais ativamente das negociações (...) é a única maneira de realmente aprenderem como isso é feito" e "Precisamos que eles [os gerentes] sejam capazes de desempenhar o meu papel futuramente nas negociações".

Os funcionários que ocupam posições abaixo dos gerentes podem participar das negociações, não sendo muito frequente, desempenhando um papel de tomada de notas e observação, além de possivelmente fornecer informações relacionadas a oportunidade devido ao fato de estarem mais envolvidos nas análises. Segundo um dos auxiliares: "Eu já participei de uma ou outra negociação, raramente falei, mas pude observar como a coisa funciona".

Pode-se dizer que a negociação depende fortemente de habilidades interpessoais, porém é necessário elaborar melhor quais são estas habilidades e sua importância, para isto foram realizadas entrevistas com o diretor de Investimentos e com os dois gerentes da área, sendo obtidos os seguintes resultados: carisma, atenção, boa memória, eloquência, dinamismo e paciência.

Segundo os envolvidos, as habilidades de carisma e boa memória são essenciais para o desenvolvimento de um relacionamento com locatários (e possíveis locatários). Estas habilidades podem ser desenvolvidas ao longo da vida/carreira do funcionário, porém estão bastante ligadas a personalidade da pessoa.

Já as habilidades de atenção, eloquência, dinamismo e paciência são cruciais para a manutenção do diálogo e condução da negociação. Algumas destas habilidades

estão novamente ligadas a personalidade da pessoa, porém em geral podem ser desenvolvidas ao longo da carreira. É visão do diretor de Investimentos que com prática os funcionários possam estar aptos a atuar na negociação, "Com treinamento e orientação acho que eles [os funcionários] possam um dia assumir meu lugar".

Atenção
Boa memória
Carisma
Dinamismo
Eloquência
Paciência

Tabela 10 Componentes da competência de negociação

Fonte: Levantamento interno na empresa

5.3.2 Competências individuais relacionadas a identificação de oportunidades de investimentos

A competência de identificação de oportunidades de investimentos está relacionada tanto a competências individuais, quanto aos processos empregados pela empresa. Deste modo, foram realizadas diversas entrevistas com pessoas de diferentes níveis na empresa para determinar o que compõe esta competência, devido ao acompanhamento do trabalho realizado foi possível corroborar as informações.

De acordo com os envolvidos, os processos desenvolvidos pela empresa permitem que o trabalho seja efetuado de forma rápida e sem retrabalho, o que contribui para a agilidade que compõe esta competência.

Em relação às habilidades individuais, é crucial: conhecimento do setor, disciplina, comprometimento, organização ou metódica, atenção e visão sistêmica. Novamente, algumas destas habilidades estão relacionadas à personalidade, enquanto outras podem ser adquiridas, sendo algumas bastante diretas e explícitas, como conhecimento do setor (imobiliário), podendo ser aprendidas.

O conhecimento do setor e a visão sistêmica são essenciais para a compreensão do todo e identificação de fatores a serem considerados em qualquer análise. Como em

muitos casos é necessário estimar resultados futuros, a plena compreensão dos fatores envolvidos é essencial para obter estimativas próximas dos valores reais, assim verdadeiramente identificando a qualidade das oportunidades.

Já a disciplina e o comprometimento contribuem para a agilidade do processo, já que é comum fixar metas para elaboração de análises e tomada de decisões, sendo assim, importante realizar o trabalho dentro de prazos. Enquanto que a organização (ou metódica) e atenção são consideradas essenciais para a realização do trabalho, ao passo que as análises (ou pesquisas) devem ser realizadas de maneira organizada (ou metódica) de forma a não deixar passar oportunidades, assim como a atenção é crucial em qualquer ponto, de modo a não realizar premissas infundadas ou atribuir valores incorretos que deturpem a análise.

Atenção
Comprometimento
Conhecimento do setor (imobiliário)
Disciplina
Organização (ou metódica)
Visão sistêmica

Tabela 11 Componentes da competência de identificação de oportunidades de investimentos

Fonte: Levantamento interno na empresa e observação do trabalho

5.4 Conclusões

Com base nos pontos levantados no item 5.2, podemos dizer que as competências organizacionais necessárias pela estratégia da empresa são "Negociação" e "Identificação de oportunidades de investimentos". Também podemos dizer, que estas competências são resultantes de competências individuais, notadamente de mesmo nome. Estas competências individuais, conforme mostrado em 5.3, são compostas por:

Atenção
Boa memória
Carisma
Comprometimento
Conhecimento da área
Dinamismo
Disciplina
Eloquência
Organização (ou metódica)
Paciência
Visão sistêmica

Tabela 12 Componentes das competências necessárias pela estratégia da empresa

Fonte: Levantamento interno na empresa e observação do trabalho

É interessante notar que as habilidades mais operacionais relacionadas ao ferramental financeiro, como realizar cálculos em planilha Excel, apesar de ser essencial por fazer parte do processo não foram mencionadas durante as entrevistas como competência individual relevante.

Ao questionar os entrevistados a explicação obtida foi que o conhecimento do ferramental financeiro é básico e simples, sendo assim, aqueles que não o sabem podem aprender em apenas alguns dias. Além disso, a existência de planilhas prontas para cálculo permitem a realização de algumas análises sem a necessidade de conhecimento da matemática financeira envolvida. Segundo um dos gerentes de Investimentos: "É importante saber [matemática financeira], mas eu não colocaria no mesmo nível das outras [competências] (...) é algo muito simples, que qualquer um pode aprender facilmente, não diferencia de verdade uma pessoa da outra".

Tendo adquirido uma maior compreensão das competências que a empresa necessita para executar sua estratégia, passaremos a busca de competências existentes dentro da empresa.

6 VANTAGENS COMPETITIVAS ATRAVÉS DAS COMPETÊNCIAS

Neste capítulo serão abordadas as competências existentes na empresa e as vantagens competitivas que estas originam. Como base para identificação das competências foi utilizado o conhecimento sobre o trabalho, baseado fortemente em entrevistas e acompanhamento do trabalho.

6.1 Ambiente e Vantagens Competitivas

Conforme mencionado no item 5.1, a empresa ABC possui como foco de sua estratégia sua competência em investimentos e divulga esta competência como sua vantagem competitiva.

Esta empresa está inserida em um ambiente competitivo composto por concorrentes com competências similares. Isto se deve ao fato de que os principais concorrentes da empresa são empresas de investimentos. Estas empresas atuam a diversos anos na realização de investimentos, tendo crescido e prosperado. Com isso, podemos dizer que todas estas empresas possuem investimentos como uma competência essencial.

Este fato planta uma dúvida sobre a dita vantagem competitiva da empresa ABC. Não seria a competência organizacional em investimentos uma competência básica, necessária para a sobrevivência da empresa neste ramo de negócios e ambiente?

Deste modo, é interessante tentar analisar se não existe alguma vantagem competitiva, relacionada a alguma competência organizacional, não completamente compreendida ou identificada pela empresa. Fato que poderia explicar o grande sucesso (demonstrado pelo crescimento) da empresa nos últimos anos. A identificação destas vantagens competitivas permitiria sua incorporação a estratégia da empresa, assim fornecendo um melhor alinhamento destas, além de permitir que a empresa trabalhe melhor suas vantagens de modo a gerar maior valor e assim fortalecer suas expectativas de crescimento.

6.2 Competências Individuais Identificadas

Para a identificação das competências individuais presentes na empresa foi realizado um levantamento de como o trabalho é realizado atualmente (apresentado no item 4 deste trabalho), além disso foi necessário compreender como o trabalho é realizado, o que exige dos funcionários e as nuances do dia a dia. Para tal foram necessárias diversas entrevistas com funcionários, além da observação e acompanhamento do trabalho, trabalho que foi realizado ao longo de diversos meses.

Este trabalho possui um foco nas áreas de investimentos e operações, para esta análise não será diferente. Isto acontece, pois estas são consideradas as duas áreas mais importantes da empresa, sendo as mais relevantes em se tratando de resultados, sendo as outras áreas notadamente de suporte. Tudo isto, somado ao fato de que a identificação correta e precisa de competências nestas áreas exigiria uma quantidade de tempo ainda maior (e não disponível), é sensato a restrição da análise perante este trabalho.

6.2.1 Área de Investimentos

Através da análise do trabalho na área identificou-se possíveis competências, estas competências são as mesmas identificadas no item 5.3, no entanto, existe uma certa dificuldade relacionada ao grau de desenvolvimento destas competências. Isto ocorre, pois não existe nenhuma comparação externa possível de modo a identificar se a empresa realmente possui habilidades superiores na identificação de oportunidades de investimentos.

Devido a impossibilidade de analisar outras empresas (e seus funcionários), relacionada a limitação temporal e a falta de disposição destas empresas em se submeter a um estudo de seu trabalho (principalmente quando este está associado a um de seus concorrentes), não foi possível identificar o grau de desenvolvimento desta competência e se realmente representa uma vantagem competitiva.

6.2.2 Área de Operações

Como a área de Operações não foi considerada na elaboração da estratégia da empresa, esta não possui competências necessárias (de acordo com a estratégia), no entanto, foi possível identificar a existência de competências.

A atuação da área de Operações está relacionada ao contato com o locatário. Conforme mencionado anteriormente, a área possui como responsabilidade a contratação de serviços desejados pelo locatário, além de resolução de problemas.

Conforme foi identificado, existe uma grande necessidade de criação e manutenção de relacionamento com o locatário, perceptível no uso da palavra “cliente” para denominação de “locatário” na área.

Para tal, torna-se óbvia a necessidade de habilidades interpessoais, estas habilidades, no entanto, diferem daquelas presentes na área de Investimentos. Podemos caracterizar esta competência de relacionamento com o locatário, como:

Amizade
Atenção
Boa memória
Carisma
Cordialidade
Paciência
Simpatia

Tabela 13 Componentes da competência de relacionamento com o cliente

Fonte: Levantamento interno na empresa e observação do trabalho

De acordo com os funcionários da área, todas estas habilidades são essenciais para o desenvolvimento de uma relacionamento estável com o locatário, sendo isto imprescindível para manutenção da satisfação deste com os serviços prestados.

Podemos perceber que as habilidades identificadas estão relacionadas com a personalidade dos funcionários, porém em geral estas podem ser trabalhadas e aprimoradas.

6.3 Competências Organizacionais Identificadas

Baseado nos achados do item 6.2 pode-se identificar as competências organizacionais existentes atualmente na empresa, mais especificamente nas áreas de Investimentos e Operações.

As competências individuais de negociação e identificação de oportunidades de investimentos compõem competências organizacionais do mesmo tipo. Além disto, podemos dizer que o processo elaborado pela empresa favorece a agilidade na realização das tarefas, isto somado ao pequeno tamanho da empresa, permite uma maior comunicação entre funcionários de diferentes níveis (caracterizada pelo ajuste mútuo), agilizando ainda mais o processo. Assim, podemos dizer que a empresa possui competências em investimentos, caracterizadas pela qualidade e agilidade. No entanto, não é possível afirmar se estas se tratam de competências básicas ou seletivas (de acordo com a definição de RUAS, 2005).

Em relação a área de Operações, podemos dizer que as competências individuais de relacionamento com locatários compõem a competência organizacional de gestão de relacionamento com locatários.

De acordo com os funcionários da área, é comum locatários iniciarem ou continuarem os negócios com a empresa devido ao excelente atendimento e atenção diferenciada fornecida a estes. Estes mesmos locatários não possuem a mesma opinião referente a outras empresas (competidoras) do mercado, as quais, segundo eles, não oferecem um atendimento de qualidade e não possuem o mesmo nível de relacionamento com o inquilino. "Já me disseram que trabalhar com a gente [empresa ABC] é completamente diferente, muito melhor, (...) aparentemente ninguém se preocupa com o inquilino (...) este sempre fica em segundo plano [em outras empresas]" (diretor de Investimentos).

Deste modo, podemos afirmar, que a competência de gestão de relacionamento com locatários é de fato uma competência organizacional seletiva, gerando assim, diferenciação em relação aos concorrentes e se tornando uma vantagem competitiva da empresa.

6.4 Vantagens Competitivas Identificadas

Com base nas competências apresentadas no item 6.3, podemos determinar possíveis vantagens competitivas da empresa frente seus concorrentes.

Sendo uma empresa de investimentos, as competências relacionadas a investimentos são essenciais para a sobrevivência da empresa. No entanto, devido à concorrência também ser composta de empresas de investimentos (ou fundos de investimentos), muitas vezes sendo maiores e possuindo mais tempo de mercado, é difícil dizer que a empresa ABC possui a competência de investimentos suficientemente desenvolvida a ponto de se tornar uma diferenciação, ou uma vantagem sobre os concorrentes.

Isto, somado a opinião dos funcionários de que a empresa ABC iguala-se as competidoras em termos de investimentos, resulta na conclusão de que a competência em investimentos se trata de uma competência organizacional básica e portanto não representa uma vantagem competitiva.

Já em relação a competência de gestão de relacionamento com clientes, nenhuma outra empresa do mercado divulga possuir esta competência e os locatários concordarem que a empresa ABC possui esta competência muito mais desenvolvida que os concorrentes. Além disso, podemos dizer que a contratação de pessoas com as competências individuais necessárias, além da construção de uma estrutura que permita a gestão do relacionamento com pessoas, leva tempo e portanto não é facilmente imitável.

Portanto, podemos dizer que esta se trata de uma competência seletiva, sendo assim, geradora de vantagem competitiva sustentável.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao confrontar as competências necessárias pela estratégia, com aquelas identificadas atualmente na empresa, podemos observar dois pontos.

Primeiramente, a empresa possui as competências relacionadas a investimentos necessárias pela sua estratégia. Sendo assim, podemos dizer que as competências e estratégia estão alinhadas e portanto, a empresa ABC está atuando de acordo com sua estratégia.

No entanto, existe a competência de gestão de relacionamento com locatários, indicada como forte vantagem competitiva, que não é atualmente considerada na estratégia da empresa.

De acordo com PRAHALAD & HAMEL (1990) uma competência essencial deve agregar valor ao produto final, portanto, deve influenciar positivamente aquilo que o cliente considera como valor, apesar de não fazer parte do núcleo de atuação da empresa (área de Investimentos) a competência de gestão de relacionamento influencia direta e indiretamente aquilo que o cliente valoriza.

A agregação de valor direta ocorre devido ao fato de que locatários satisfeitos são mais propensos a renovarem contratos (corroborado pelo fato de que a maior parte dos contratos é renovada), ao renovar um contrato o imóvel não é desocupado e portanto é utilizado 100% do tempo. Ao passo que, um imóvel que é desocupado e tem um contrato fechado com outro locatário pode ficar alguns meses desocupado. Deste modo, uma competência de gestão de relacionamento com locatários pode contribuir diretamente para a valorização da empresa através da maximização da utilização dos imóveis e portanto da captura de aluguéis.

De maneira indireta, a competência de gestão de relacionamento, permite uma maior estabilidade e segurança aos investidores. Isto ocorre, pois os locatários satisfeitos tendem a demonstrar interesse em renovar contratos muito antes do vencimento destes (e em geral o fazem¹⁶), deste modo existe sempre uma previsão muito precisa de como serão os próximos meses (em termos de necessidade de

¹⁶ Segundo o diretor de Operações em média os locatários indicam vontade de renovar os contratos cerca de 6 meses antes do vencimento destes.

novos inquilinos), além de não necessitar tanto de novos inquilinos, reduzindo a dúvida sobre a possibilidade de ocupar imóveis.

Assim, podemos dizer que a não inclusão da competência organizacional de gestão de relacionamento com locatários à estratégia resulta em um não aproveitamento de uma vantagem competitiva da empresa e o alinhamento da estratégia com esta competência (além da competência de investimentos) resultaria em possível ganho de vantagem competitiva sustentável para a empresa ABC, assim fortalecendo a empresa para atuar no ambiente competitivo hostil que esta espera encontrar nos próximos anos.

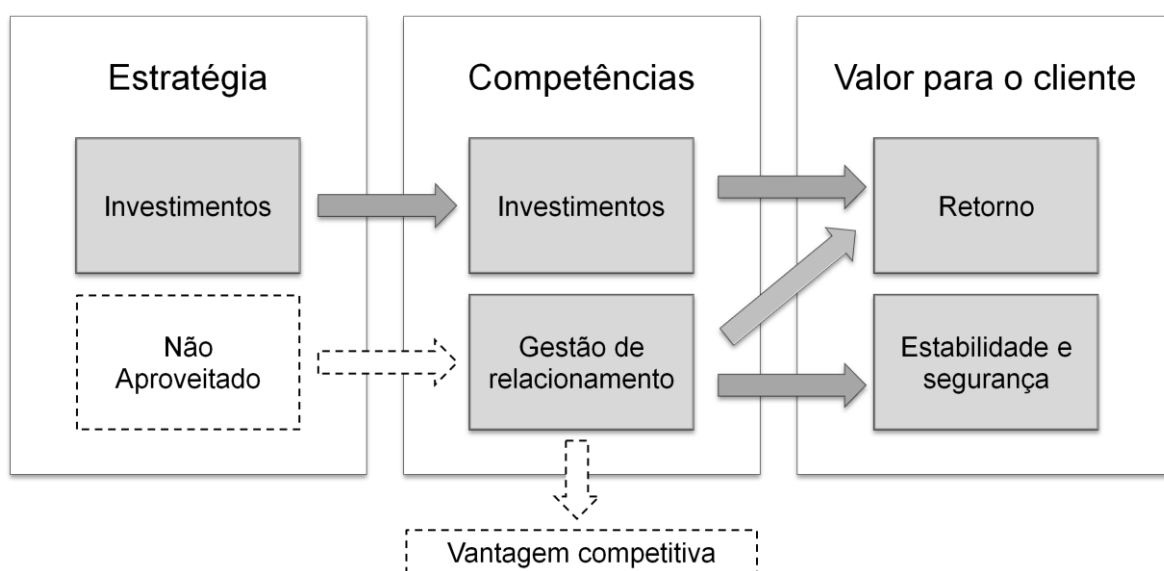


Figura 29 Representação gráfica da situação atual de competências, estratégia e valor para o cliente

Fonte: Elaborado pelo autor

Deste modo, podemos dizer que a contribuição deste Trabalho de Formatura foi representada na identificação dos componentes das competências individuais que resultam em competências organizacionais, além da proposta de alinhamento destas com a estratégia da empresa através da completa utilização das vantagens competitivas da empresa.

A contribuição fica mais perceptível ao falarmos da competência de relacionamento com locatários que pudemos identificar como vantagem competitiva da empresa, no entanto, esta não era aproveitada na estratégia da empresa, fato relacionado a não percepção desta competência por parte do presidente e alguns diretores da

empresa. Sendo assim, espera-se que este trabalho auxilie na compreensão e percepção desta competência de modo que seja plenamente incorporada a estratégia.

Uma visão mais clara das competências e vantagens competitivas da empresa possibilita uma melhor atuação desta no mercado, de modo que passa a alavancar seus pontos fortes para gerar maior valor. Portanto, espera-se o resultado deste trabalho auxilie a empresa na manutenção de seu crescimento e perpetuação de suas atividades.

REFERÊNCIAS¹⁷

ABRAHÃO, Júlia et al. **Introdução à Ergonomia: da prática à teoria**. São Paulo: Blucher, 2009.

BARNEY, J. B. **Looking inside for competitive advantage**. The Academy of Management Executive, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BMF & BOVESPA. <www.bmfbovespa.com.br>. Acesso em 08 set. 2011.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Competência como base para a gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Afonso; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. **Transferência, desenvolvimento e reconhecimento das competências organizacionais em subsidiárias de empresas multinacionais**, Economia Global e Gestão. v. XIV, p. 31-54, 2010.

FLEURY, Afonso et al. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Fórum Imobiliário. <www.forumimobiliario.com.br>. Acesso em: 05 set. 2011.

GALBRAITH, Jay; DOWNEY, Diane; KATES, Amy. **Projeto de organizações dinâmicas**. Tradução Félix José Nonnemacher. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KING, A.; FOWLER, S.; ZEITHAML, C. **Managing Organizational competencies for competitive advantage: The middle management edge**. The Academy of Management Executive, v. 15, n. 2, May 2001.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

¹⁷ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Core Competences of the Corporation**, Harvard Business Review, v. 68, no. 3, p. 79–91, 1990.

RELATÓRIO ANUAL EXERCÍCIO 2010. Empresa ABC, 2011.

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Secovi-SP. <www.secovi.com.br>. Acesso em: 01 out. 2011.

Site da Empresa ABC.

SLACK, N.; CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alber; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2ª Ed. São Paulo, Atlas. 2002

ZAUGG, R.; THOM, N. **Excellence through implicit competencies**: Human resource management - organizational development - knowledge creation. Journal of Change Management London, v.3, n.3, p.199-211, Feb. 2003.

ZARIFIAN, Philippe. **A gestão da e pela competência**. Tradução Clevi Elena Rapkiewiz. Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências, Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, Rio de Janeiro, 1996.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução Maria Helena C. V. Trylisnki. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Valor, organização e competência na produção de serviço (Esboço de um Modelo de Produção de Serviço)**. Seminário Temático Interdisciplinar – Os Estudos do Trabalho: Novas Problemáticas, Novas Metodologias e Novas Áreas de Pesquisa. USP/UNICAMP/CEBRAP, São Paulo, 1999.

ANEXOS

Anexo A – Demonstrações de Resultados da Empresa ABC

(em milhares de reais)

	2010	2009
Receita líquida	163.200	90.400
Lucro bruto	163.200	90.400
Receitas (despesas) operacionais		
Despesas gerais e administrativas	(25.600)	(16.800)
Honorários da administração	(3.200)	(2.400)
Plano de opção de compra de ações	(800)	(800)
Outras receitas operacionais	1.600	800
Ganho na venda de propriedades para investimento	10.400	2.400
Ganhos com valor justo das propriedades para investimento	820.800	161.600
Lucro antes das receitas e despesas financeiras	966.400	235.200
Receitas financeiras	68.800	14.400
Despesas financeiras	(129.600)	(48.800)
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social	905.600	200.800
Imposto de renda e contribuição social	(255.200)	(67.200)
Lucro líquido do exercício	589.600	99.200

Anexo B – Balanço Patrimonial da Empresa ABC

(em milhares de reais)

	2010	2009
Ativo		
Circulante		
Caixa e equivalentes de caixa	185.600	71.200
Contas a receber de clientes	44.000	8.800
Imóveis disponíveis para venda	20.800	-
Adiantamentos para aquisições de imóveis	800	16.800
Impostos a recuperar	8.000	5.600
Despesas antecipadas	4.800	0
Outros ativos circulantes	4.800	2.400
Total do ativo circulante	268.800	104.800
Não circulante		
Depósitos judiciais	-	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	18.400	10.400
Imobilizado	1.600	800
Propriedades para investimento	3.816.800	1.451.200
Total do ativo não circulante	3.836.800	1.462.400
Total do ativo	4.105.600	1.567.200

	2010	2009
Passivo		
Circulante		
Empréstimos e financiamentos	228.800	64.000
Instrumentos financeiros derivativos	12.000	-
Fornecedores	9.600	800
Obrigações por aquisição de imóveis	64.000	26.400
Impostos a recolher	1.600	800
Provisão para imposto de renda e contribuição social	2.400	800
Provisão para gratificação a empregados e administradores	4.800	4.000
Salários e encargos sociais a pagar	800	800
Dividendos a pagar	12.000	3.200
Outros passivos circulantes	800	800
Total do passivo circulante	336.800	101.600
Não circulante		
Empréstimos e financiamentos	1.256.800	424.000
Imposto de renda e contribuição social diferidos	344.800	93.600
Total do passivo não circulante	1.601.600	517.600
Patrimônio líquido		
Capital social	1.256.000	655.200
Gastos com emissão de ações	(20.800)	-
Reserva de capital	3.200	2.400
Reservas de lucros	928.800	10.400
Lucros acumulados	-	280.000
Total do patrimônio líquido	2.167.200	948.000
Total do passivo + patrimônio líquido	4.105.600	1.567.200