

**ABORDAGEM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA CONSTRUÇÃO DA
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL****THE COMPETENCE-BASED MANAGEMENT APPROACH IN THE CONSTRUCTION OF
ORGANIZATIONAL STRATEGY****EL ABORDAJE DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA
ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL****TATIANA GHEDINE**

Doutora

Universidade do Vale do Itajaí

tghedine@gmail.com

Submetido em: 20/02/2015

Aprovado em: 12/08/2015

Doi: [alcance.v22n2.p278-297](https://doi.org/10.24036/alcance.v22n2.p278-297)**RESUMO**

O presente trabalho buscou como a abordagem Gestão por Competências pode ser aplicada no processo de implementação das estratégias organizacionais, procurando identificar e analisar evidências relacionadas à aplicação do conceito de competência organizacional (CO) no processo de implementação de estratégias. Foi elaborado um *framework* para compreender a conexão entre as CO e a lógica estratégica organizacional. Para realização da pesquisa, optou-se por uma investigação qualitativa, por meio de um estudo de caso realizado na Marcopolo S.A. Participaram das entrevistas dois diretores e dois gerentes, além de três fornecedores parceiros da Marcopolo, totalizando 1050 horas de entrevistas gravadas. Observou-se que os entrevistados associam o conceito de CO a pontos fortes. Contudo, estes são associados a variáveis de controle ou análise interna para comparação de mercado, não fornecendo a compreensão necessária sobre as reais capacidades da organização. Constatou-se que, apesar da Marcopolo não trabalhar com o conceito de CO, ela possui 5 COs bem definidas: gestão flexível da produção; gestão do desenvolvimento de produto; gestão da marca e gestão de instalação em mercados externos. Além dessas CO já constituídas, identificaram-se outras duas em desenvolvimento.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Competência Organizacional. Lógica Estratégica.

ABSTRACT

This study aimed to understand how the Competence Management approach can be applied in the implementation of organizational strategies, seeking to identify and analyze evidence related to the application of the concept of organizational competence (OC) in the implementation of these strategies. A framework was developed to understand the connection between the OC and the strategic logic of the organization. We chose to conduct qualitative research, using a case study carried out at the company Marcopolo S.A. Interviews were conducted with two directors and two managers, as well as three of Marcopolo's supplier partners, totaling 1050 hours of recorded interviews. It was observed that the respondents associated the concept of OC with Marcopolo's strengths. However, these are associated with control variables or internal analysis for market

278

comparison, not providing the necessary understanding of the actual capacity of the organization. It was found although Marcopolo does not work with the concept of OC, it has 5 well-defined Cos: flexible production management; product development management; brand management; and facilities management in external markets. Besides these OCs already established, two more in development were identified.

Key-words: Competence Management Approach. Organizational Competence. Strategic logic.

RESUMEN

El presente trabajo plantea cómo el abordaje de la Gestión por Competencias puede ser aplicado en el proceso de implementación de las estrategias organizacionales, intentando identificar y analizar evidencias relacionadas a la aplicación del concepto de competencia organizacional (CO) en el proceso de implementación de estrategias. Fue elaborado un *framework* para comprender la conexión entre las CO y la lógica estratégica organizacional. Para la realización del estudio se optó por una investigación cualitativa, por medio de un estudio de caso realizado en la Marcopolo S.A. En la entrevista participaron dos directores y dos gerentes, además de tres proveedores que trabajan con la Marcopolo, totalizando 1050 horas de entrevistas grabadas. Se observó que los entrevistados asocian el concepto de CO a puntos fuertes. Con todo, estos son asociados a variables de control o análisis interno para comparación de mercado, sin proporcionar la comprensión necesaria sobre las reales capacidades de la organización. Se constató que a pesar de no trabajar con el concepto de CO, la Marcopolo posee 5 COs bien definidas: gestión flexible de la producción; gestión del desarrollo del producto; gestión de la marca y gestión de instalación en mercados externos. Además de esas CO ya constituidas, se identificaron otras dos en desarrollo.

Palabras clave: Gestión por Competencias. Competencia Organizacional. Lógica Estratégica.

1. INTRODUÇÃO

Duas perspectivas destacam-se, há muitos anos, por buscarem entender as fontes de vantagem competitiva ou entender como uma organização mantém posições competitivas no mercado, são elas: a perspectiva que explica a vantagem competitiva das firmas por fatores externos, representada pela corrente da Teoria do Posicionamento Estratégico, e a perspectiva que trabalha a vantagem competitiva das firmas por fatores internos específicos à firma, representada pela corrente da Visão Baseada em Recursos (VBR).

Leite e Porse (2005) acreditam que essas duas perspectivas não estão conseguindo explicar de forma adequada a dinâmica atual do ambiente competitivo e nem os desafios enfrentados pelos executivos para criar e gerir capacidades organizacionais. Para Vasconcelos e Cyrino (2000), isto está ocorrendo porque ambas as perspectivas encontram-se associadas aos aspectos estáticos da concorrência, fundamentadas na noção de equilíbrio econômico, estrutura da indústria e, conseqüentemente, na abordagem racional.

Por esta razão os conceitos de *core competence* e capacidades dinâmicas, apresentados como desdobramento da VBR, estão ganhando espaço nos estudos de estratégias e nas organizações como uma alternativa para obtenção da vantagem competitiva, pois ambos consideram os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência advindos dos fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio (opt. cit.). Juntamente com estes conceitos, o conceito de CO, compreendido aqui de uma forma mais ampla e não tão excludente como o conceito de *core competence* (PRAHALAD; HAMEL, 1990), de acordo com Ruas (2005), também está se disseminando nos estudos sobre a dimensão estratégica das organizações.

Contudo, a utilização do conceito de CO ainda é marcado por uma grande heterogeneidade no que se refere a definições, conceitos e classificações. Uma das questões reside no fato de, apesar da aparente simplicidade do conceito de CO, sua utilização nas organizações é considerada complexa, pois sua aplicação não aceitaria um tratamento homogêneo e unidimensional, condição que em geral acompanha a apropriação das práticas gerenciais mais difundidas entre as organizações (RUAS et al., 2006).

Na tentativa de tratar desta complexidade, Heene e Sanches (1997) propuseram uma abordagem integradora à Teoria da Competição Baseada em Competências, buscando combinar a visão da Teoria do Posicionamento Estratégico com a perspectiva baseada em processos da VBR, mas com uma abordagem mais

dinâmica, sistêmica, cognitiva e holística, fundamentada no conceito de CO definido por Prahalad e Hamel (1990). Portanto, nesta teoria a estrutura da indústria não é mais determinada de forma exógena, estando a evolução da indústria baseada na construção e no desenvolvimento de competências da firma (LEITE; PORSEE, 2005).

Nesta mesma direção e com o objetivo de entender como o conceito de CO pode auxiliar nos estudos acerca da competitividade das organizações, surgiu a expressão “Gestão por Competência”, que tem sido empregada tanto no ambiente acadêmico como no organizacional. Essa expressão consiste na gestão das competências e capacidades da empresa realizada com base em sua estratégia, mesma linha da Teoria da Competição Baseada em Competências (HEENE; SANCHEZ, 1997), e na aplicação da noção de competências em todas as dimensões da organização (RUAS, 2005).

Pesquisas no tema CO têm focado, principalmente, em como as organizações desenvolvem e renovam suas capacidades específicas ou competências (GRANT, 1991; PETTS, 1997; CREMER; MESCHI, 1997; CHIESA; MANZINI, 1997; MILLS et al., 2003; HELFAT; PETERAF, 2003; FIGUEIREDO, 2003; FLEURY; FLEURY, 2004; BECKER, 2005).

Apesar de estas pesquisas pretenderem formas de entendimento dos processos de articulação e de construção e desenvolvimento de Cos, Becker et al. (2007) apontam para uma grande carência de investigações empíricas que tragam mais evidências para o entendimento destes processos. Ruas et al. (2013) ainda destacam que uma das justificativas dessa carência pode residir na noção de ambiguidade causal (DIERICKX; COOL, 1989; REED; DEFILLIPI, 1990) e de *firmspecific* (PENROSE, 1959), conceitos que partem da premissa que a CO é o resultado da interação de diversos recursos específicos de cada firma, dessa forma, dificilmente o conhecimento e a experiência desenvolvidos na construção de uma CO poderiam ser transferidos de uma firma para outra sem uma adaptação consistente.

Entretanto, Becker et al. (2007) acreditam que o conceito de ambiguidade causal parece estar restringindo os esforços no desenvolvimento de estudos capazes de oferecer “possíveis” referências generalizáveis acerca das características de “um agir coletivo”, agir coletivo este orientado pela definição de COs, aqui vistas como uma estratégia organizacional dinâmica e não como uma definição prescrita dos resultados a serem atingidos.

Como consequência, algumas questões relativas à utilização da CO por parte das organizações ainda encontram-se em debate tanto na academia quanto no meio empresarial, como, por exemplo: as COs são de fato uma estratégia organizacional de melhoria?; como as organizações estão se apropriando e/ou utilizando realmente o conceito de CO na implementação de suas estratégias organizacionais? Essas questões revelam que o debate continua distante de uma compreensão mais sistematizada e pouco explorada no campo teórico-empírico.

Partindo destas problemáticas, este trabalho busca compreender, no esforço teórico-empírico, **como o conceito de competência organizacional pode ser aplicado no processo de implementação das estratégias organizacionais?** Nesta direção, o objetivo geral deste trabalho é **identificar e analisar evidências relacionadas à aplicação do conceito de competência organizacional no processo de implementação das estratégias na Marcopolo S.A.**

Para tanto, foi estruturado um *framework* (Figura 2) com base no referencial teórico pesquisado, na tentativa de sistematizar diferentes percepções acerca do conceito de CO e sua relação com a estratégia da empresa, buscando auxiliar numa melhor compreensão da utilização do conceito de CO por parte das organizações.

O artigo foi estruturado em cinco partes. Após esta introdução, a seção seguinte apresenta uma revisão da literatura sobre o conceito de Gestão por Competências e apresenta um *framework*. A terceira seção descreve o método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do trabalho. Na sequência, a quarta seção trata do caso em estudo. Por fim, as considerações finais com as principais conclusões, as implicações e as sugestões para trabalhos futuros.

2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CONEXÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A abordagem Gestão por Competência consiste na gestão de competências e capacidades necessárias à organização e, por extensão, às áreas e às pessoas, a fim de atingir os objetivos estratégicos de médio e longo prazo. Portanto, a Gestão por Competência pode ser vista como uma abordagem gerencial utilizada para

sustentar a competitividade da empresa no seu mercado de atuação (RUAS, 2005; FERNANDES, 2006; RUAS et al, 2013).

Esta abordagem busca integrar as duas principais correntes estratégicas a Teoria do Posicionamento Estratégico e a VBR, utilizando as COs como uma forma de sustentar os objetivos estratégicos definidos. Ou seja, as COs que refletem as forças e fraquezas internas da firma são utilizadas juntamente com a análise externa do mercado e do setor de atuação como instrumentos que irão auxiliar na elaboração do plano estratégico da firma.

Percebe-se aqui que a Gestão por Competências e a Teoria da Competição Baseada em Competências (HEENE; SANCHEZ, 1997) apresentam muitas similaridades, entre elas:

- procuram integrar as abordagens *inside-in* e *outside-out*;
- acreditam que as competências devem ser gerenciadas como sistema;
- consideram a dinâmica concorrencial do mercado e do setor de atuação como fator importante no planejamento estratégico da firma;
- reconhecem o papel gerencial como fator importante na construção e no desenvolvimento das capacidades das firmas;
- acreditam que as alianças competitivas podem se tornar um meio para obter oportunidades de mercado no curto prazo; e
- acreditam que a sustentação da vantagem competitiva depende de uma capacidade superior de identificar, construir e desenvolver novas competências no longo prazo.

Contudo, a abordagem da gestão por competências não tem a sua estruturação estratégica tão definida como a apresentada pela Teoria da Competição Baseada em Competências (figura 3). Todavia, ela apresenta alguns pontos que vêm sendo desenvolvidos e pesquisados por alguns autores brasileiros (FLEURY; FLEURY, 2000; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; RUAS, 2005; FERNANDES, 2006; FERNANDES; COMINI, 2008).

Diante disso, nesta seção do artigo busca-se sistematizar as percepções acerca da abordagem Gestão por Competência e sua relação com a estratégia da empresa por meio da integração de alguns conceitos teóricos (Figura 2). Cabe ressaltar que as setas presentes na figura têm a intenção de proporcionar uma ideia de dinamicidade e não de direção.

Observa-se, na Figura 1, que o planejamento estratégico da empresa inicia pela a análise do negócio, ou seja, pela capacidade da firma prever sua evolução dentro do seu setor e mercado de atuação, o que Hamel e Prahalad (1995) chamam de *industry foresight*, e a capacidade de ver a firma como um conjunto coordenado de recursos e capacidades. Chiesa e Manzini (1997) acreditam que com a *industry foresight* e a visão integrada dos recursos e capacidades da firma os gerentes conseguem definir melhor o mercado e o setor que devem ser observados para identificar os pontos nos quais a firma pode vir a interagir, através da identificação de sinais relevantes para atividades futuras da firma. Além destes fatos, organizações que realizam *industry foresight* estão mais bem preparadas para estabelecer estratégias que sustentem tendências futuras, podendo até ajudar a defini-las, para poder criar uma posição de liderança no mercado (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Este processo será aqui definido como **fatores estratégicos da estrutura do mercado**.



Fonte: Adaptada de Hamel e Prahalad (1996); Henee e Sanchez (1997); Grant (1991); Chiesa e Manzini (1997); Javidan (1998); Mills et al. (2003); Ruas (2005); Fernandes (2006).

Nesta mesma direção, mas de forma mais aplicada, Fernandes (2006) acredita que o processo da definição dos fatores estratégicos da estrutura de mercado inicia com a definição da configuração do negócio, seguido da composição atual e futura do cenário que envolve a firma e dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Para o autor os FCS são entendidos como a descrição das principais competências essenciais requeridas por uma firma para ser bem sucedida em um dado setor e mercado. Dessa forma, percebe-se que a compreensão dos FCS está atrelada ao processo de *industry foresight*.

Continuando o processo da definição dos fatores estratégicos da estrutura de mercado, Fernandes (2006) e Ruas (2005) sugerem como próximo e importante passo a realização da análise SWOT como forma de obter as forças e fraquezas internas da firma que são as COs da mesma, em seus diferentes níveis, e como oportunidades e ameaças externas se obtêm os FCS que serão utilizados como parâmetros para verificar em qual nível de competência a firma se encontra.

Henee e Sanchez (1997), na Teoria da Competição Baseada em Competências, acreditam que a análise externa deve permitir a firma reconhecer as questões críticas na competição futura e o tipo de COs que provavelmente serão necessárias, além de prover a firma com informação sobre onde os recursos e/ou capacidades necessárias para sustentar estas competências podem ser adquiridos ou indicar caminhos de como estas podem ser desenvolvidas.

Já a análise interna, segundo os autores (HENE; SANCHEZ, 1997), deve avaliar o *gap* entre as COs que a firma já possui e as que ela deverá ter. A avaliação dos *gaps* também é destacada por Grant (1991) como um ponto importante, pois somente assim pode-se trabalhar no desenvolvimento dos recursos e capacidades necessárias para sustentar a estratégia organizacional escolhida.

Contudo, King *et al* (2002) ressaltam que apesar de parecer extremamente lógica a identificação ou definição dos recursos e capacidades das firmas – aqui recursos estão sendo vistos como entradas do processo produtivo, onde poucos deles podem ser considerados produtivos por si só e, as capacidades, podem ser compreendidas como a habilidade de se mobilizar um conjunto de recursos no desenvolvimento de uma tarefa ou atividade (GRANT, 1991; JAVIDAN, 1998) - ela se torna complexa no momento em que são considerados os recursos e capacidades intangíveis. E ainda, além da dificuldade de obtenção da informação referente à existência ou não de um recurso ou capacidade, há também a dificuldade gerada em função de diferenças de percepções entre áreas e gestores.

Continuando a análise do PE da abordagem GC é apresentado o processo de **posicionamento da firma no mercado** (figura 1). Este é o momento onde a firma define, durante seu PE, qual o nível de suas COs identificadas anteriormente, tanto as já existentes como as que deverão ser construídas, de acordo com o setor e mercado identificados no processo *fatores estratégicos da estrutura do mercado*.

É importante ressaltar que não é um processo fácil definir o nível de uma CO. Para isso são utilizados os resultados das análises realizadas anteriormente, como, por exemplo, os Fatores Críticos de Sucesso, o setor e o mercado onde a firma irá atuar, além, é claro, das COs identificadas como necessárias para o futuro da firma.

Cabe lembrar aqui a importância de realizar, após a definição do nível das COs da empresa, uma análise das competências quanto ao seu valor, sustentabilidade e versatilidade (FERNANDES, 2006) e/ou quanto ao seu caráter tácito, a sua fixação, a sua robustez e o seu consenso. O resultado desta análise irá

auxiliar a identificar realmente quais as competências identificadas serão candidatas a competências, ou seja, realmente são valiosas, sustentáveis e versáteis.

Podem-se ressaltar alguns pontos importantes do processo de posicionamento da firma no mercado, entre eles: a especificidade setorial se mostra extremamente clara e relevante na determinação do nível da CO de uma firma em relação ao mercado e ao setor no qual a mesma atua; há influência dos requisitos do ambiente na definição das COs, pois uma vez que uma CO não se mostra relevante para o setor e para o mercado no qual a firma atua, ela passa a ser encarada somente como uma capacidade para a firma que a possui; e o processo de identificação das “reais” COs, existentes ou a serem criadas, que darão suporte à firma no mercado futuro.

Continuando na análise do planejamento estratégico, a próxima etapa, denominada **diretrizes estratégicas e competitivas** (Figura 1), envolve a definição da missão, visão e diretrizes estratégicas. A missão representa a razão de existência da firma, enquanto a visão estabelece uma identidade comum quanto aos propósitos da organização para o futuro (OLIVEIRA, 2005). Portanto, com base na missão, na visão e na análise das COs realizadas anteriormente, são definidas as **diretrizes estratégicas competitivas**.

Com base nessas diretrizes, são definidos os objetivos do negócio e, conseqüentemente, as COs que irão sustentá-los. Dessa forma, a CO pode ser encarada como uma maneira de decodificar a estratégia empresarial e facilitar a apropriação desta por todas as áreas da organização (JAVIDAN, 1998; FLEURY; FLEURY; 2000). Contudo, a apropriação feita pelas áreas vai depender do grau da contribuição das mesmas na CO (PRAHALAD; HAMEL, 19990; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; RUAS, 2005). Isso implica um sistema dinâmico e coerente entre estratégia e Gestão por Competência.

Contudo, algumas considerações fazem-se importantes neste momento. Os processos até aqui explanados – **fatores estratégicos da estrutura do mercado, posicionamento da empresa no mercado e diretrizes estratégicas competitivas** – fazem parte da integração do planejamento estratégico com as COs dentro da Gestão por Competência como visto anteriormente. Porém, estes processos podem ser vistos também como uma capacidade de visão sistêmica da firma, de acordo com a Teoria da Competição Baseada em Competências.

Esta capacidade de visão sistêmica resulta em quatro implicações importantes, segundo Chiesa e Manzini (1997): (a) identificação do papel que a firma deseja ter no mercado de competição futuro e proposição de um conjunto de objetivos que auxiliem a firma a atingir suas estratégias; (b) alinhamento dos processos de administração estratégica, tomadas de decisão e critérios de alocação e aquisição de recursos com o desejo de evolução da firma e com seus objetivos estratégicos; (c) influência no desenho da estrutura organizacional, uma vez que deverá existir algum tipo de ajuste entre o que a firma é e o que ela deseja ser no futuro; (d) contribuição para a definição da cultura e dos valores a serem difundidos por meio da firma para suportar as estratégias e as ações.

Outra consideração relevante que cabe ser feita dentro da capacidade de visão sistêmica da firma reside na limitada habilidade cognitiva gerencial para prever os recursos e as capacidades que serão requeridos no futuro de forma precisa. Por isso que a competição no mercado e no setor de atuação da firma, segundo Henee e Sanchez (1997) e Chiesa e Manzini (1997), assume um caráter de competição entre cognições gerenciais para identificar o tipo de competências que irão ser importantes no futuro e que irão se tornar o foco estratégico da firma para construção de competências.

A capacidade de visão sistêmica da firma pressupõe como resultado cinco importantes pontos (Figura 1): objetivos estratégicos, CO, alinhamento, estrutura organizacional, cultura e valores. Estes pontos servem como uma linha de direção para a construção e para o desenvolvimento das COs dentro das firmas, a qual será aqui chamada de **criação e desenvolvimento de ativos estratégicos**.

Entende-se por ativos estratégicos o conjunto de recursos e capacidades que suportam as COs e que garantem a vantagem competitiva da firma. Porém, para tanto, estes devem ter como principais características a dificuldade de movimentar e imitar, a escassez e a especificidade e a condição de serem apropriáveis (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; KING et al., 2002). Cabe esclarecer que na Teoria da Competição Baseada em Competências esses ativos estratégicos são vistos como opções estratégicas.

Desta forma, na fase aqui denominada de **criação e desenvolvimento de ativos estratégicos**, as COs a construir ou a serem desenvolvidas serão desdobradas em capacidades e/ou recursos (FERNANDES, 2006) e as áreas-chave responsáveis pela criação ou pelo desenvolvimento dos ativos estratégicos (RUAS, 2005; RUAS et al., 2013) devem ser identificadas. Estas duas etapas servirão de apoio para as definições dos

planos de ação necessários para a construção e para o desenvolvimento dos ativos estratégicos da firma. Outro fator importante desta fase é a definição da forma de avaliação dos resultados dessa construção e desenvolvimento (CHIESA; MANZINI, 1997).

Ruas (2005) destaca que o processo de desdobramento das COs para capacidades e recursos dentro da organização passa pela dimensão funcional da CO. Desta forma, vai possibilitar a identificação das áreas funcionais que estarão diretamente relacionadas à capacidade e aos recursos a serem construídos e desenvolvidos. Ruas et al. (2013) acreditam que esta dimensão estaria relacionada às macro-funções organizacionais executadas no interior da firma, ou seja, a dimensão funcional da CO poderia ser entendida como a mobilização de um conjunto de capacidades voltadas para a coordenação e para a integração de recursos localizados em uma ou mais áreas (departamentos) da organização (GRANT, 1991; JAVIDAN, 1998) que comportam tanto as rotinas organizacionais em funcionamento quanto a própria implantação do plano de criação dos ativos estratégicos.

Cabe destacar que, a partir do momento que as competências são construídas ou desenvolvidas pela coordenação e interação dos recursos e das capacidades, estas influenciam novamente o cenário externo, uma vez que podem ter afetado a constituição dos fatores estratégicos da indústria ou mesmo a posição relativa da organização dentro de seu mercado de atuação. Por isso a importância de avaliar os resultados alcançados com a construção e o desenvolvimento das capacidades e dos recursos.

Sanchez e Henee (1997) destacam três pontos críticos dentro de todo este processo visto aqui: (a) a cognição gerencial que influencia na escolha do tipo de recursos, capacidades e transações que a firma irá tentar alcançar; (b) a habilidade de coordenação gerencial no desenvolvimento dos recursos e das capacidades e na administração dos mesmos; (c) a habilidade para suportar a aprendizagem organizacional e administrar efetivamente o processo de aprendizagem envolvido nas mudanças qualitativas dos recursos, das capacidades e das transações de uma firma.

Percebe-se que todos os pontos aqui destacados estão conectados direta ou indiretamente com a aprendizagem gerencial e organizacional. Logo, todo o processo explanado até então é permeado constantemente pelo conhecimento gerencial e organizacional, sendo esta uma característica marcante no processo de detecção, seleção, construção e desenvolvimento das COs.

2.1 Aplicação do conceito de Gestão Por Competências: um *framework* em desenvolvimento

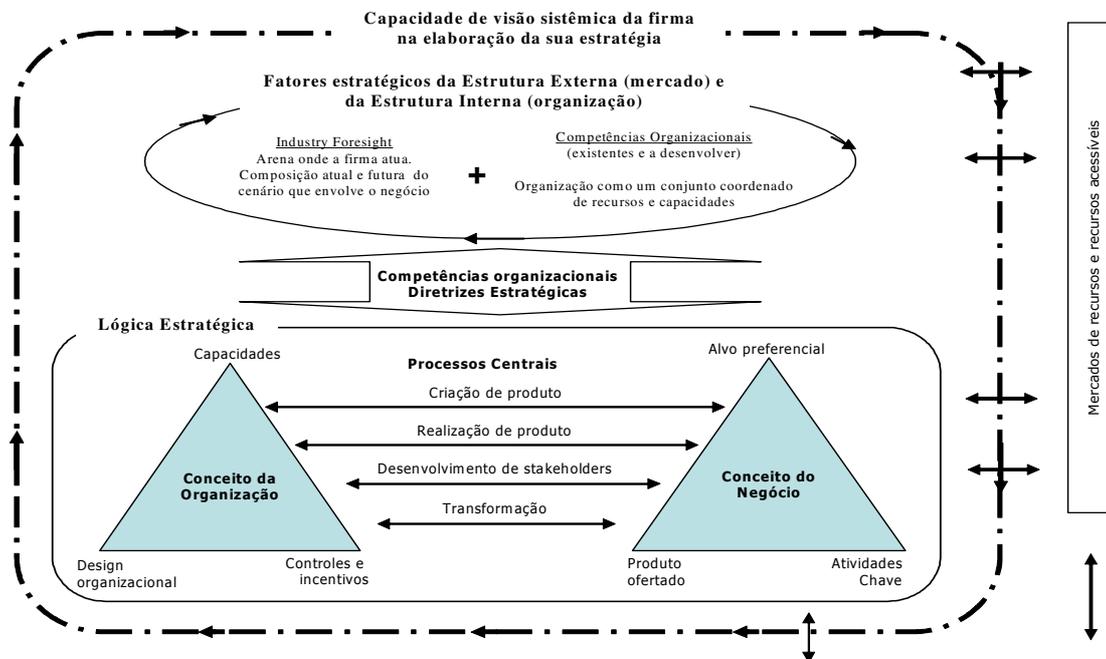
O emprego da noção de competência, seja na perspectiva do indivíduo ou na perspectiva organizacional, ainda é marcado por uma grande heterogeneidade no que se refere às definições, aos conceitos e às classificações de competência (RUAS et al., 2006). Segundo Ruas (2005, p.53), essa situação ainda é “mais flagrante quando se trata de pensar competência na perspectiva organizacional”.

Uma das questões que parece estar no centro deste debate é que, apesar da aparente simplicidade do conceito de competência, sua utilização nas organizações tem sido considerada relativamente complexa, já que a aplicação do conceito de competência não aceitaria um tratamento homogêneo e unidimensional, condição que em geral acompanha a apropriação das práticas gerenciais mais difundidas entre as organizações. Ao contrário, esse conceito parece ser objeto de uma diversidade de perspectivas, tais como: economia e estratégia (BARNEY, 1996; TEECE et al., 1997), educação (PERRENOUD, 1999), sociologia do trabalho (HIRATA, 1994; ROPÉ; TANGUY, 1997), direito (FERREIRA Fº, 1997) e, é claro, também a administração. E se cada uma delas contribuir com seu olhar, seu entendimento do mundo e suas especificidades, evidentemente não se terá um conceito homogêneo e de fácil operacionalização (RUAS et al., 2006).

Visando contribuir com novas referências para este debate, este trabalho tem como objetivo identificar e analisar as evidências relacionadas à aplicação do conceito de competência organizacional no processo de implementação das estratégias na Marcopolo S.A.

Para tanto, foi estruturado o *framework* Gestão por Competência (Figura 2) na tentativa de sistematizar diferentes percepções acerca do conceito e da sua relação com a estratégia da empresa. Primeiramente, pode-se perceber que a capacidade de visão sistêmica, ou seja, o conjunto de interações e interdependências entre as partes que compõem a organização e seu ambiente externo, considera-se como pressuposto para a compreensão do *framework*.

Figura 2: *Framework* de Gestão por Competências



Fonte: Baseada em Prahalad; Hamel (1990); Henee; Sanchez (1997); Grant (1991); Chiesa; Manzini (1997); Javidan (1998); Mills et al. (2003); Ruas (2005); Fernandes (2006).

Inicia-se com a compreensão dos Fatores Estratégicos da Estrutura Externa (mercado) e da Estrutura Interna (organização). Uma vez realizada a análise da Estrutura Externa e Interna, a organização inicia o processo de Lógica Estratégica (SANCHEZ; HEENE, 2004), que nada mais é que o uso, por parte dos diretores e gerentes que participam do PE da organização, da racionalidade operativa para alcançar objetivos organizacionais por meio da utilização coordenada de recursos e capacidades que, por sua vez, sustentam as COs.

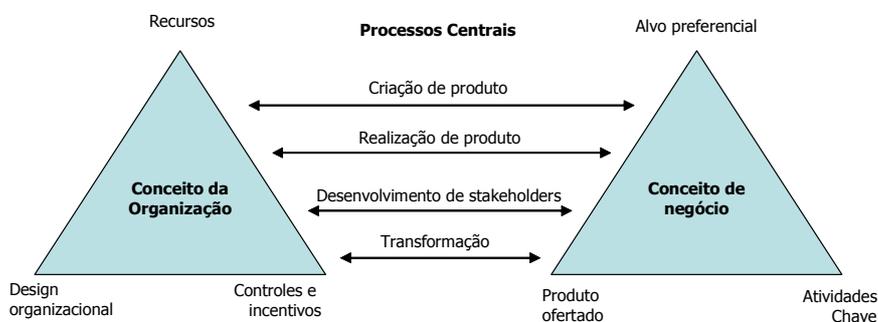
Portanto, nesta primeira etapa, com o resultado da análise do ambiente externo e a identificação das COs atuais e em desenvolvimento, define-se que COs futuras serão necessárias e que devem ser construídas, assim como as que devem ser desenvolvidas e alavancadas, para atender as demandas externas do ambiente, além da compreensão do entendimento do mercado atual e do futuro da organização.

Com o resultado da análise anterior, passa-se para a construção do que Sanchez e Heene (2004) chamam de **Lógica Estratégica** (Figura 3), em que são definidos os aspectos de demanda, as capacidades utilizadas pela organização nas suas atividades de criação de valor e as atividades essenciais que a organização deve empreender para pôr as ideias de criação de valor e distribuição em ação e com bases sustentáveis.

O primeiro componente apresentado da **Lógica Estratégica** será o Conceito de Negócio cujo objetivo é identificar os clientes alvos da organização, os produtos a serem oferecidos e as atividades-chave que a organização terá que usar para criar valor para esses clientes. Portanto, aqui será definido quem serão os clientes da organização, qual serão os produtos oferecidos no mercado e como estes produtos serão providos para os clientes da organização.

O segundo componente é o Conceito da Organização, em que são definidos os recursos e as capacidades que a organização irá utilizar nas suas atividades de criação de valor, o *design* da organização para coordenar estas atividades, e os incentivos, ou planos de distribuição de valor, que a organização irá oferecer para atrair e motivar os provedores de recursos dos seus processos de criação de valor.

Figura 3: Os três componentes da lógica estratégica



Fonte: Sanchez e Heene (2004, p. 60).

O primeiro componente da **Lógica Estratégica** apresentado será o Conceito de Negócio, cujo objetivo é identificar os clientes alvos da organização, os produtos a serem oferecidos e as atividades-chave que a organização terá que usar para criar valor para esses clientes. Portanto, aqui será definido quem serão os clientes da organização, qual serão os produtos oferecidos no mercado e como estes produtos serão providos para os clientes da organização.

O segundo componente é o Conceito da Organização, em que são definidos os recursos e as capacidades que a organização irá utilizar nas suas atividades de criação de valor, o *design* da organização para coordenar estas atividades, e os incentivos, ou planos de distribuição de valor, que a organização irá oferecer para atrair e motivar os provedores de recursos dos seus processos de criação de valor.

O terceiro componente chamado Processos Centrais é responsável pela criação do produto, realização do produto desenvolvimento de *stakeholders* e pela transformação organizacional através da qual a organização tenta criar um valor de distribuição em bases sustentáveis.

Portanto, se uma organização pode ser entendida como um sistema de atores interdependentes que compartilham coletivamente alguns objetivos para a criação e para a realização de valor por meio de suas interações, a capacidade de visão sistêmica da firma é fundamental para que todos os pontos destacados neste *framework* funcionem acompanhando a dinâmica do ambiente externo e interno da organização.

Na próxima seção é apresentado o método de pesquisa.

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória, com investigação qualitativa, por meio de um estudo de caso. Para analisar a realidade investigada, utilizaram-se diferentes fontes de evidências, como recomendado por Yin (2005), com o objetivo de tornar robustas e precisas as descobertas e as conclusões. As técnicas utilizadas para a coleta dos dados foram: entrevista em profundidade, observação não participante, consulta a documentos internos da organização e trabalhos acadêmicos já realizados sobre a empresa.

Percebeu-se que seria necessário realizar esta pesquisa em uma empresa que não trabalhasse com conceitos estruturados de CO, mas que, com certeza, possuísse COs que lhe possibilitassem uma inserção significativa em mercados externos por meio de subsidiárias próprias e/ou *joint-ventures*. Portanto, para escolha do objeto de pesquisa, buscou-se selecionar uma empresa de capital brasileiro e com subsidiárias próprias no exterior. Além deste fato, a empresa também teria que estar disposta a participar da pesquisa permitindo acesso a informações mais estratégicas. Todos estes fatos levaram a escolha da Marcopolo S.A. como objeto de estudo desta pesquisa. A empresa atua no segmento de fabricação de carrocerias de ônibus para aplicação em transporte coletivo, urbano e rodoviário, sendo líder no mercado nacional e possuindo uma forte atuação internacional. Até o ano de 2010 a empresa possuía: 3 fábricas próprias no Brasil, 2 fábricas na Rússia e na Índia (*joint-ventures*); 1 fábrica em Portugal e na África do Sul (subsidiárias próprias); 1 fábrica no México, na Colômbia e no Egito (*joint-ventures*), participação acionária na Argentina em uma empresa e uma concessão na China.

As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2008, com base em um roteiro semiestruturado, baseado no *framework* apresentado na Figura 2, dividido em quatro partes, cada uma com um foco específico: Fatores Estratégicos (internos e externos); Conceito de Negócio (alvo preferencial, produto ofertado e atividade chave); Conceito da Organização (recursos, *design* organizacional, controles e incentivos); Processos Centrais (criação de produto, realização de produto, desenvolvimento de *stakeholders*).

Foram entrevistadas quatro pessoas da empresa diretamente envolvidas na estratégia organizacional: o Diretor de Estratégia e Desenvolvimento da empresa (duas horas de gravação); o Gerente de Estratégia e

Marketing (quatro horas de gravação); o Diretor Negócio Ônibus Ásia e Oriente Médio (duas horas de gravação) e o Gerente Executivo de Projetos Especiais (seis horas de gravação).

Também foram entrevistados três fornecedores: Zamproгна (Porto Alegre/RS), Carier Transicold (Canoas/RS) e Metal Work Pneumatic (São Leopoldo/RS). Estas entrevistas tiveram uma duração média de uma hora e 15 minutos, com o objetivo confirmar informações previamente obtidas na empresa e complementar a pesquisa com a percepção de atores externos à organização.

A conclusão da coleta de dados na empresa e junto aos fornecedores considerou como critério a saturação das respostas. No total foram gravadas aproximadamente 1.050 minutos de entrevistas, todas transcritas na íntegra para a realização da análise de conteúdo.

Para análise dos dados coletados, optou-se por definir cinco categorias: Fatores estratégicos; Conceito de negócio; Conceito de organização; Processos centrais e Transformação. Após a definição das categorias, realizou-se a leitura das entrevistas e do material coletado, extraindo as partes relacionadas a cada um dos temas abordados em cada categoria (BARDIN, 1977). Após a categorização, realizou-se uma análise dos pontos comuns e conflitantes. Desta análise, resultou o exposto na próxima seção.

4. ANÁLISE DO CASO

Nesta seção são apresentadas a relação entre as COs e a implementação estratégica empregada pela Marcopolo e as COs identificadas na empresa, com base nos dados coletados.

4.1. Análise da relação entre o conceito CO e o processo de estratégia da Marcopolo

Para realizar esta análise, tomou-se como base o *framework* desenvolvido para esta pesquisa apresentado na Figura 2. O primeiro grupo de análise presente no *framework* são os Fatores Estratégicos de Estrutura Externa e de Estrutura Interna. Pode-se perceber, durante o processo de análise, que a Marcopolo desenvolveu uma capacidade de análise de mercado bem peculiar e adequada à sua realidade. Esta capacidade foi desenvolvida com base nos preceitos do modelo *SWOT*, mas de uma forma bem mais aplicada e visual, utilizando-se o gráfico de Pareto, como explicou o Gerente de *Marketing* e Estratégia.

Segundo os entrevistados, esta capacidade permite a empresa analisar os possíveis mercados de atuação de acordo com as oportunidades existentes e os pontos fortes da empresa (marca, variedade de produto, capacidade de inovação, verticalização, gestão de produção). Vale lembrar que os pontos fortes não são sinônimos de CO.

Os entrevistados informaram que são analisados, durante o planejamento estratégico, as incidências e os impactos que estes pontos fortes proporcionam na participação dos resultados atuais da organização e que poderão proporcionar nos resultados futuros. Também são analisados os pontos que a empresa precisa criar ou desenvolver para continuar competitiva no futuro e outros que já existem e precisam ser mais bem alinhados ou explorados.

Para o Gerente de Estratégia e *Marketing*, os pontos fortes e fracos dos concorrentes são detectados por meio “da análise do comportamento, participação de mercado, ações estratégicas e vis discussão com principais clientes”. Desta forma, é dada uma nota para os concorrentes para cada ponto analisado. O mesmo é feito para os pontos fortes e fracos da Marcopolo. Essas pontuações auxiliam na elaboração da Matriz de Competitividade, uma das ferramentas utilizadas para identificação de mercados-chave e alvos para a internacionalização da empresa.

Estes pontos fortes, apesar de receberem uma pontuação, não poderiam ser vistos como fatores críticos de sucesso na visão defendida por Fernandes (2006), uma vez que eles não refletem diretamente as COs da empresa.

Desta forma, pode-se entender que a análise realizada neste primeiro grupo segue um modelo “porteriano” de análise da indústria e mercado quando utilizam a Matriz de Atratividade, ferramenta elaborada pela empresa para identificar os países atrativos, por meio de uma análise da estrutura da indústria e do mercado; e a Matriz de Competitividade, outra ferramenta criada para auxiliar na identificação da forma mais adequada para a Marcopolo atuar em um determinado país (se por meio de exportação, estabelecimento de subsidiária própria ou alianças estratégicas). Desta forma, a estratégia da empresa se baseia muito mais na estrutura do mercado atual e futuro do que nas suas COs.

A última etapa da análise é o cruzamento entre a matriz de atratividade com a matriz de competitividade, em que é verificado que mercados são mais atrativos em função dos pontos fortes da empresa. Neste momento a empresa não analisa somente os fatores da indústria e do mercado, mas também como os seus pontos fortes podem guiá-la para mercados em que ela possa ser mais competitiva. Percebeu-se aqui uma tentativa de integrar tanto a visão *outside-in* quanto *inside-out*, como na Teoria da Competição Baseada em Competências, contudo, os pontos fortes identificados pela empresa não são sinônimos de CO, uma vez que refletem variáveis internas de *performance*, o que faz dessa análise algo mais frágil e fortemente baseada no mercado e no produto.

Destaca-se que a empresa só se lançou no processo de internacionalização, com o estabelecimento de subsidiárias em outros países, por acreditar que a tecnologia ou o *know-how* por ela desenvolvido, ligado ao desenvolvimento de produtos e processo de produção, era e é seu grande diferencial, não somente no mercado brasileiro, mas também no mercado internacional. Percebe-se aqui uma semente da ideia de CO, contudo não passou de uma percepção gerencial, não havendo nenhuma formalização sobre o assunto.

Finalizada a relação entre competência e estratégia, passa-se para a definição da lógica estratégica da organização, na qual o primeiro componente analisado foi o conceito de negócio. Nesta etapa do planejamento estratégico, a empresa analisa as diferentes estratégias de mercado adotadas em cada país, com base no tipo de consumidor que a empresa está buscando atender. As preferências de mercado não são aqui analisadas, pois estas são passadas diretamente das subsidiárias para a área de engenharia de desenvolvimento.

Constatou-se que as atividades-chaves que são críticas para a sustentação do conceito do negócio não são explicitamente definidas pela organização no planejamento estratégico. O fato de a estratégia ser pensada de forma global e não local, ficando isso a cargo de cada filial ou subsidiária, pode ser uma das razões pelas quais não há uma definição das atividades-chave durante o processo de planejamento estratégico. Até porque, por exemplo, somente na matriz no Brasil é que se encontra a *expertise* da empresa que permite definir como os novos produtos vão ser criados e providos para os clientes dos mais diversos países.

No componente gestão da organização, da lógica estratégica, seriam definidas as capacidades da organização que apoiariam as suas atividades de criação de valor para os *stakeholders*. Contudo, a Marcopolo não realiza a conexão entre as diretrizes e/ou os objetivos estratégicos e as capacidades e/ou COs que os sustentariam. A empresa passa diretamente para as áreas funcionais quais são os *main drivers*, sempre com foco no mercado, como explicou o Diretor de Estratégia e Desenvolvimento, e estas devem elaborar planos de ação para atingi-los. Segundo o diretor, “as áreas têm conhecimento de quais são as atividades mais importantes das suas áreas para a organização como um todo”. Entretanto, a falta de acesso aos coordenadores de área impossibilitou averiguar a veracidade desta informação.

Os processos centrais, último componente da lógica estratégica, vistos como os meios de coordenação, ou seja, a forma como as definições ocorridas no conceito de negócio e conceito de organização, vão ser coordenados para entrarem em prática. Percebe-se, na Marcopolo, que é algo não realizado na sua totalidade pela equipe estratégica.

Constatou-se, por meio das evidências encontradas, que as etapas de **criação de produto e realização do produto** não se encontram diretamente conectadas com a elaboração da estratégia organizacional, e sim estão presentes nos planos de ação da diretoria de engenharia e manufatura como forma de atender as diretrizes estratégicas da organização.

Porém, o **desenvolvimento de stakeholders** e as **transformações** organizacionais estão diretamente conectados com a estratégia da empresa. No que se refere aos *stakeholders*, a conexão com a estratégia se dá principalmente com os governos e com os acionistas. Com o governo a cúpula estratégica da organização mantém um relacionamento bem próximo e com os acionistas existe uma Diretoria de Relacionamento com investidores que responde diretamente ao Conselho de Administração da empresa.

A relação com os fornecedores também é uma preocupação estratégica da Marcopolo devido a sua verticalização, estratégia que possibilita a empresa atuar em diversos mercados no exterior, segundo os entrevistados. Isto fica claro na fala do Gerente de Estratégias e *Marketing*:

“Nós temos toda a cadeia do nosso produto sobre o nosso domínio, ou seja, através de sociedade ou através do controle e fabricação própria. Nós fabricamos poltronas, na Europa eles compram; nós fabricamos ar condicionado, nós fabricamos quase todos os componentes que são usados nos nossos ônibus. Nós somos sócios de uma empresa de tecnologia eletrônica, tecnologia embarcada. Nosso caminho foi esse, estar presente em todos os pontos da cadeia do nosso produto”.

Contudo, percebe-se que a empresa está se preocupando em realmente identificar os pontos-chaves desta cadeia verticalizada para se concentrar somente neles e não dispensar esforços em pontos que não são estratégicos nesta cadeia verticalizada. Prova disso foi a venda da MVC, em 2008, para a Artecola.

Desta forma, a análise até aqui realizada mostrou que o *framework* representativo do conceito de Gestão por Competências (Figura 2), proposto neste trabalho, não representa, na sua totalidade, a realidade encontrada na Marcopolo. Fato este que pode ser percebido na Figura 4, em que não é utilizado pela Marcopolo, de acordo com as evidências encontradas. Está representado por um “x” e o que a Marcopolo faz de uma maneira diferente está destacado dentro de um balão.

Com base nesta análise, seguem alguns pontos importantes a serem destacados aqui. **Primeiro**, a Marcopolo iniciou a trabalhar com um planejamento estratégico mais estruturado em 1998, quando ela resolveu ingressar no mercado externo por meio do estabelecimento de subsidiárias próprias ou por meio de alianças estratégicas. Desde então a empresa vem desenvolvendo internamente capacidades que a auxiliam no seu reconhecimento de mercados e escolhas de internacionalização.

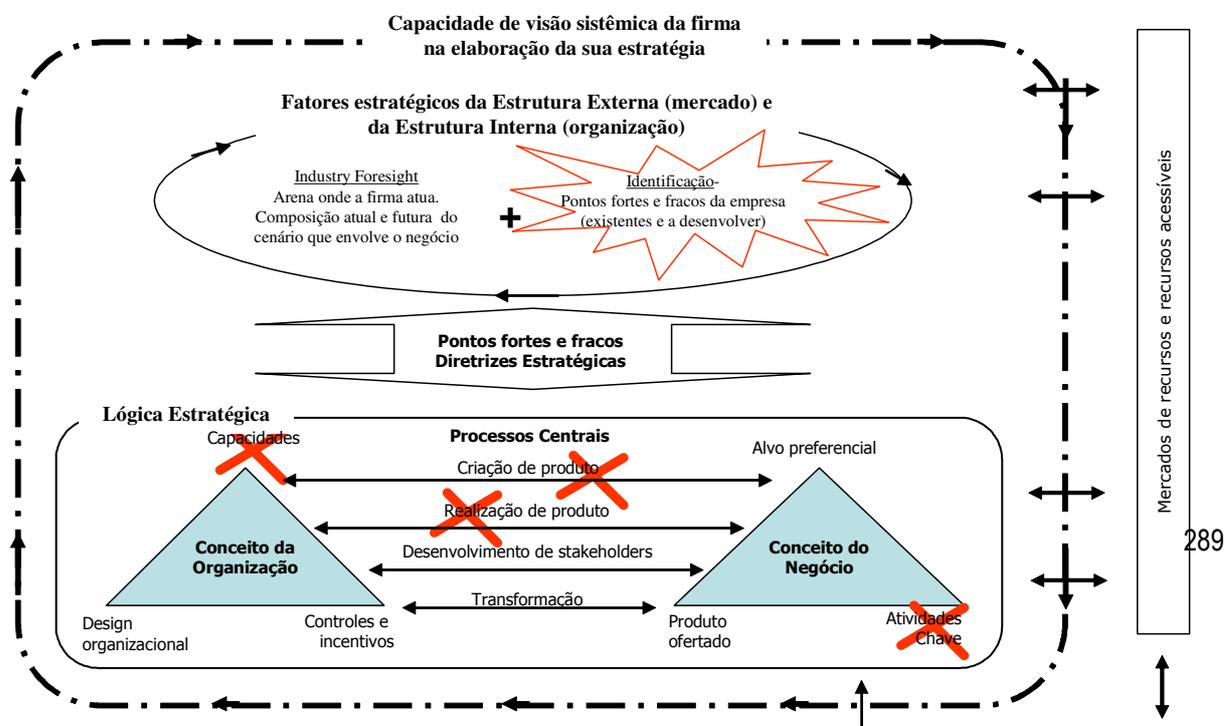
Contudo, segundo os entrevistados, foi em 2008 que a empresa realmente iniciou um processo formal e estruturado de planejamento estratégico, tanto que um dos resultados foi a criação de uma Diretoria de Estratégia e Desenvolvimento, algo que não existia até então na empresa. Este fato influenciou na forma como a empresa passou a realizar seu processo de PE.

Segundo, a não utilização do conceito de CO pode levar a empresa a não perceber mais claramente a importância de entender quais são as principais capacidades que sustentam suas COs e como isso poderia auxiliá-los no direcionamento para criação e desenvolvimento de COs, como, por exemplo, a capacidade política de administrar as relações comerciais entre diferentes parceiros em diferentes países, citada pelo Diretor de Estratégia e Desenvolvimento como algo importante para o futuro da empresa.

Quando indagado sobre como a empresa irá desenvolver esta capacidade, o Diretor respondeu que eles estão desenvolvendo na prática, vendo o que dá certo e errado e, além disso, acrescentou “nós já evoluímos bastante, estamos aprendendo a negociar... por exemplo, já conseguimos hoje colocar numa mesma mesa diferentes *chassiseiros* para conversarmos”. Percebe-se, portanto, que pelo fato de ser uma empresa que cresceu aprendendo com as suas experiências práticas, esta política ainda está enraizada na empresa, o que faz, algumas vezes, com que possam não perceber diferentes alternativas de desenvolvimento e aprendizagem que poderiam auxiliar no aperfeiçoamento ou no desenvolvimento de suas COs.

Terceiro, as atividades-chaves que são críticas para a sustentação do conceito do negócio não são explicitamente definidas pela organização no planejamento estratégico. Talvez advenha do fato de a estratégia ser pensada de forma global e não local, ficando isso a cargo de cada filial ou subsidiária. Porém, podem com isto estarem perdendo alguns pontos importantes que apoiam o seu processo de internacionalização.

Figura 4: Pontos do *framework* proposto não utilizados pela Marcopolo



Fonte: Elaborada pela autora com base nas evidências encontradas na Marcopolo.

Estes pontos evidenciam que a utilização do conceito de CO, na dimensão estratégica da organização, não está sendo aplicada na sua totalidade como descrito na literatura. Contudo, encontraram-se, como pode ser visto na Figura 4, vários pontos em comum na aplicação do conceito para a elaboração da lógica estratégica da organização.

4.2 Competências Organizacionais: Evidências Identificadas

A Marcopolo não possui uma definição explícita de suas Cos. A empresa trabalha com o conceito de pontos fortes e fracos da organização. Ao trabalhar com estes conceitos, está mais focada em variáveis de controle ou análise interna para comparação de mercado do que nas capacidades e/ou COs que sustentam estes pontos. São exemplos de pontos fortes (em qualquer empresa): qualidade do produto, qualidade do serviço, poder de venda, instalações, produtividades, entre outros.

Segundo os entrevistados, os principais pontos fortes da empresa são: marca, variedade de produto, capacidade de inovação, verticalização, gestão de produção. Os diretores e os gerentes entrevistados apontaram os mesmos pontos, sendo que todos disseram que a marca é o principal ponto forte da empresa. O Diretor de Estratégia e Desenvolvimento também informou que em pesquisa realizada com os clientes “somente não apareceu a verticalização, por ser algo interno da empresa e não estar expresso para os clientes no mercado”. Além dos pontos fortes citados anteriormente, os fornecedores apontaram a capacidade de internacionalização e a transparência nas negociações como pontos fortes da empresa, se comparados com os concorrentes do setor no Brasil.

Observa-se, desta forma, que nem todos os pontos fortes aqui apresentados podem ser considerados Cos, e sim atividades, na sua maioria, ou capacidades organizacionais desenvolvidas pela empresa para atuar nos diversos mercados. Por exemplo, variedade de produto é uma variável que pode ser comparada no mercado com a concorrência em termos de quantidade diferente de produtos oferecidos, enquanto que a CO poderia ser, por exemplo, capacidade de desenvolvimento de novos produtos, o que envolve muito mais do que somente a quantidade de produtos criados, ou seja, todo o processo e coordenação de capacidades necessárias para sustentar a criação de uma maior variedade de produtos.

Assim, de acordo com as evidências encontradas durante esta pesquisa, foram identificadas quatro possíveis COs como sendo as principais competências desenvolvidas pela Marcopolo ao longo dos seus 60 anos.

Para identificação destas competências, foram utilizados os seguintes critérios: valor (refere-se à capacidade de oferecer benefícios reais ao cliente/consumidor do produto final, agregando algum valor ao produto ou serviço); sustentabilidade (refere-se à capacidade de resistir à codificação e à divulgação); e versatilidade (refere-se à capacidade de sustentar o desenvolvimento de produtos ou serviços, explorando oportunidades de mercado) (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; KING *et al.*, 2002; FERNANDES, 2006). Estes critérios não pretendem definir o nível destas competências, e sim verificar se elas apresentam as características necessárias para poderem ser consideradas uma CO.

A primeira CO identificada foi a **Gestão Flexível de Produção**. O Quadro 1 demonstra a análise realizada.

Quadro 1: Análise do nível da CO Gestão Flexível da Produção

Critérios Analisados
<p><u>Valor</u> (valor percebido pelo cliente):</p> <ul style="list-style-type: none"> - diferentes sistemas de montagem de carrocerias (CKD, MKD e PKD)ⁱⁱ; - possibilidade de fabricação de produtos customizados; - qualidade de produção do produto e durabilidade do produto; - utilização de uma única linha de produção.
<p><u>Sustentabilidade</u> (diferenciação entre concorrentes):</p> <ul style="list-style-type: none"> - única empresa no mundo que tem a capacidade de adaptar suas carrocerias a qualquer tipo de chassi; - única empresa no mundo que monta carrocerias de diferentes tipos e <i>design</i> em uma mesma linha de produção.
<p><u>Versatilidade</u> (capacidade de expansão):</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacidade de montagem de qualquer tipo de carroceria projetada em diferentes sistemas de montagem (CKD, MKD e PKD).

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à análise do item Valor, segundo Hamel e Prahalad (1995), há uma exceção importante à regra de que uma competência essencial dá uma contribuição substancial para o valor percebido pelo cliente. As competências relacionadas a processos de produção “que geram benefícios substanciais em termos de custos para o fabricante, também podem ser consideradas competências essenciais, embora pouco ou nenhum dos benefícios em termos de custos sejam repassados para o cliente”. Portanto, o fato de uma *core competence* dar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente não significa que será visível aos seus olhos ou facilmente compreendida por ele.

A CO **Gestão do Desenvolvimento de Produto** foi identificada com base na análise apresentada no Quadro 2.

Quadro 2: Análise do nível da CO Gestão do Desenvolvimento de Produto

Critérios analisados
<p><u>Valor</u> (valor percebido pelo cliente):</p> <ul style="list-style-type: none"> - possibilidade de criar e desenvolver diferentes projetos e <i>design</i> de carrocerias de acordo com o pedido de cada cliente e dentro das especificações de cada mercado; - possibilidade de adaptação de projetos já existentes a diferentes realidades e especificações de mercado;

- variedade de modelos oferecidos ao cliente e com possibilidade de customização.
<u>Sustentabilidade (diferenciação entre concorrentes):</u>
- capacidade única no mundo de poder acoplar qualquer tipo de carroceria projetada em qualquer chassi disponível no mercado. - capacidade única devido ao volume de produção de criação e desenvolvimento de projetos modulares
<u>Versatilidade (capacidade de expansão):</u>
- capacidade de sustentar o desenvolvimento de novos produtos para diferentes mercados em diferentes países

Fonte: Elaborado pela autora.

A terceira CO identificada foi a **Gestão da Marca**. Esta competência organizacional oferece a empresa uma diferenciação em seu mercado de atuação, mas ainda não é capaz de trazer um diferencial sustentável no mercado mundial. Contudo, percebe-se que esta é uma CO que vem recebendo grande atenção por parte da Marcopolo, pois em todos os novos países onde a empresa está atuando com subsidiárias nos últimos 10 anos, segundo os entrevistados, a empresa tem se preocupado em fazer um forte trabalho de desenvolvimento da sua marca com base principalmente em alguns pontos: confiança, inovação, durabilidade e bom atendimento.

A quarta CO identificada foi a **Gestão de Instalação em Mercados Externos**. Esta é capaz de diferenciar a empresa em alguns mercados de atuação, como, por exemplo, no Brasil. Contudo, ela não gera um diferencial em nível mundial. Porém, por estar em constante processo de desenvolvimento, sendo aprimorada a cada processo de internacionalização realizado pela Marcopolo, futuramente pode vir a se tornar uma das principais COs da empresa.

Além desses critérios, também se levou em conta o mercado onde a empresa atua, ou seja, nada adianta uma CO ter um alto nível de diferenciação se, quando comparada com o nível da CO da concorrência, ela for irrelevante para o setor de atuação de uma empresa (FERNANDES, 2006). Portanto, pode-se inferir que, apesar de uma empresa possuir várias capacidades, a coordenação aplicada a elas nem sempre vai resultar em uma CO quando analisados o setor e o mercado no qual a empresa atua.

Durante a análise dos dados, verificou-se que duas COs estão em processo de desenvolvimento na Marcopolo: a capacidade política de administrar as relações comerciais entre diferentes parceiros em diferentes países e a capacidade de oferecer para o cliente uma solução completa de produtos e serviços. As COs em construção ainda não podem ser vistas realmente como CO, pois ainda são capacidades que estão sendo desenvolvidas, como todas as anteriores na prática do dia a dia, para sustentar no futuro as COs que serão necessárias para os negócios da empresa.

Já para a definição dos níveis de CO, como a Marcopolo não trabalha com o conceito de CO e nem utiliza seus pontos fortes ou fracos como balizadores para avaliar os fatores críticos de sucesso - o que segundo Fernandes (2006) auxiliaria a empresa a determinar o nível da sua CO -, optou-se por utilizar nesta análise os três diferentes níveis definidos por Ruas (2005) para classificar as Cos, identificadas por meio das evidências encontradas. São eles:

- a) Básicas: COs que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo;
- b) Seletivas: COs que diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado.
- c) Essenciais: COs que diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado, seguindo os critérios definidos por Prahalad e Hamel (1991).

É apresentado a seguir no Quadro 3 as principais COs identificadas na empresa Marcopolo e seus correspondentes níveis e definições de acordo com os critérios anteriormente definidos, com base nas evidências encontradas no processo de análises dos dados.

Quadro 3: Quadro resumo das principais COs identificadas na Marcopolo

Competência Organizacional	Nível da Competência Organizacional	Definição da competência Organizacional
Gestão Flexível da Produção	Competência Essencial	Refere-se à capacidade da organização em montar carrocerias customizadas para veículos de transporte coletivo de passageiros rodoviários, utilizando diferentes tipos de chassis e motores e diferentes sistemas de montagem, em uma mesma linha de produção, sem perder a produtividade.
Gestão do Desenvolvimento de Produto	Competência Essencial	Refere-se à capacidade da organização de criar, desenvolver e adaptar <i>design</i> e projetos para carrocerias de transporte coletivo de passageiros rodoviários.
Gestão da Marca	Competência Seletiva	Refere-se à capacidade de agregar valor à marca da empresa, valor este percebido pelos clientes, fornecedores e concorrentes.
Gestão de Instalação em Mercados Externos	Competência Seletiva	Refere-se à capacidade de escolher e desenvolver diferentes formas de internacionalização.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação às COs em construção, não é possível definir em que nível se encontram, pois ainda são capacidades que estão sendo desenvolvidas para sustentar no futuro as COs almeçadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou entender como o conceito de CO pode ser aplicado no processo de implementação das estratégias organizacionais, buscando identificar e analisar evidências relacionadas à aplicação do conceito de competência organizacional na Marcopolo S.A. Para tanto, optou-se pelo método qualitativo, utilizando-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso realizado na empresa Marcopolo S.A., empresa do setor automobilístico, localizada na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. A escolha da organização deu-se pelo fato de a mesma ser uma empresa de capital brasileiro, mas com atividades no exterior, o que permitiu entender como as COs estavam sendo aplicadas nas unidades localizadas fora do Brasil.

Com base na literatura pesquisada, foi elaborado um *framework* (Figura 2), na tentativa de compreender a conexão entre as COs e a lógica estratégica da organização, abordagem da Gestão por Competência. Este *framework* buscou abranger as principais etapas que conectam as COs e a estratégia empresarial. Partindo das categorias definidas no roteiro de pesquisa, realizou-se a análise de conteúdo dos dados coletados.

O fato de a Marcopolo não trabalhar explicitamente com o conceito de CO, não impediria que o mesmo fosse utilizado sobre outra nomenclatura. Percebeu-se que os gestores relacionam o conceito de CO com os pontos fortes da organização. Contudo, ao explicar o conceito de pontos fortes, eles o relacionam com variáveis de controle ou análise interna para comparação de mercado e não com capacidades e/ou COs que sustentam estes pontos. Portanto, não deveriam ser utilizados como sinônimos de COs, uma vez que eles não fornecem o entendimento necessário sobre as reais capacidades da organização e nem sobre as áreas funcionais que sustentam estas COs e, dessa forma, não auxiliam na definição das atividades-chave da empresa, pontos destacados por Fernandes (2006) e Ruas (2005) como importantes no processo de desenvolvimento de CO.

Moreira e Muck (2010, p.87) acreditam que este entendimento é importante, pois “identificar funções estratégicas (onde poucas áreas ou cargos podem ser responsáveis por grande parte do desempenho estratégico da organização)” permite que estas áreas possam ser gerenciadas e desenvolvidas por meio de cuidados especiais.

Porém, o fato de a empresa não utilizar o conceito de CO não significa que ela não possua COs. Como mostrado no Quadro 3, existem evidências de, no mínimo, quatro importantes COs: **gestão flexível da produção, gestão do desenvolvimento de produto, gestão da marca e gestão de instalação em mercados**

externos, sendo que as duas primeiras COs foram classificadas como competências essenciais e as duas últimas como competências seletivas.

Pode-se levantar aqui a seguinte questão: a Marcopolo realmente possui a competência essencial Gestão Flexível de Produção ou ela atua (de forma competitiva e diferenciada) num nicho adequado a seu porte e características? Para poder responder a esta questão, teria que se estudar mais profundamente o setor automobilístico como um todo e as empresas que o compõem, com o objetivo de entender se outras empresas presentes neste setor teriam capacidade de, num curto ou médio prazo, atuarem com o mesmo nível de competência da Marcopolo, o que não foi o foco deste trabalho, por se mostrar inviável em função do tempo disponibilizado para sua realização.

Além das COs atuais, foram encontradas também evidências de competências que estão em fase de construção, devido à detecção de sua necessidade para o futuro da organização: **capacidade política de administrar relações comerciais entre diferentes parceiros em diferentes países e capacidade de oferecer para o cliente uma solução completa de produtos e serviços.**

Cabe lembrar que as COs de uma empresa, segundo Grant (1991), têm caráter dinâmico e não estático, por se encontrarem em contínua articulação com a estratégia da empresa. Na Marcopolo, as COs identificadas não estão explicitamente articuladas com a estratégia da empresa, contudo, percebe-se que estão em constante processo de manutenção, incorporando novos conhecimentos adquiridos por meio das próprias experiências vivenciadas na matriz, assim como das suas vivências com outros parceiros e em diferentes mercados. Corroborando, assim, com a ideia de Munck e Dias (2013) de gerir competências de forma mais autêntica e consciente, privilegiando uma visão dinâmica e estratégica de acordo com cada situação e ambiente organizacional.

Contudo, não se percebe consciência, como anteriormente destacado por Munck e Dias (2013), no ciclo de construção, manutenção e alavancagem de competências (HEENE; SANCHES, 2004; BECKER, 2005; FERNANDES, 2006) na Marcopolo. Este ciclo ocorre de forma implícita, e não explícita, pois não foram encontradas evidências que assegurem que a organização possua, na sua lógica estratégica (Figura 1), processos que controlem os recursos ou as atividades de construção e alavancagem de COs, o que, segundo Sanchez e Heene (2004), seria essencial para sustentar um processo de criação de valor.

Esse fato fica bem exemplificado quando analisado, por exemplo, a CO em construção capacidade política de administrar relações comerciais entre diferentes parceiros em diferentes países, uma vez que a empresa não possui nenhum plano formal para o seu desenvolvimento.

Apesar de essa capacidade ter sido identificada pela organização como algo importante para o seu futuro, não existem mecanismos definidos para o seu desenvolvimento. Provavelmente, a forma de aprendizado anterior da empresa, baseado sempre na prática, na experiência e no *feeling* das gerências, é que vai orientar os primeiros passos na direção do desenvolvimento desta capacidade organizacional. Esse foco de aprendizagem na prática, muito observado no discurso dos entrevistados, pode levar a empresas a não perceber diferentes alternativas de desenvolvimento e aprendizagem que poderiam auxiliar no aperfeiçoamento ou na criação de suas COs de uma forma mais eficiente e eficaz.

As competências identificadas a partir das evidências encontradas mostram-se fortemente conectadas com a principal diretriz estratégica da organização: **“ser líder tendo portas abertas em todo o mundo e manter a liderança no mercado brasileiro”**, tanto no que tange ao processo de internacionalização quanto ao mercado brasileiro, uma vez que possibilitam a empresa poder se “aventurar” em mercados diferentes de uma forma mais segura e racional, podendo utilizar sua marca como um forte “cartão de visita” tanto para o estabelecimento de alianças estratégicas ou fixação de subsidiárias próprias quanto para conquista de novos clientes de diferentes segmentos no Brasil.

Muito embora a análise do caso não tenha permitido “validar” a conexão entre as COs identificadas e a lógica estratégica da organização pesquisada, ela permitiu evidenciar que esse fato talvez não ocorra pelo fato de a empresa confundir alguns conceitos, entre eles entender os pontos fortes como sinônimos de CO. Contudo, encontraram-se vários pontos em comum entre o conceito de CO e a forma como este é utilizado pela empresa estudada. Esse fato pode ser uma indicação de que o conceito de CO possa estar sendo apropriado pelas empresas de formas diferentes e bem particulares, de acordo com a realidade, a cultura, as formas de aprendizagem e o histórico de vivência de cada uma dessas organizações. Desta forma, o conceito de CO pode vir a apresentar diferentes estruturas conceituais dentro das organizações, estruturas estas diferenciadas dos modelos conceituais acadêmicos sobre o tema.

5.1 Implicações Acadêmicas

A utilização do conceito de CO nas empresas tem sido considerada relativamente complexa, talvez pela grande heterogeneidade no que se refere às definições, aos conceitos e às classificações de CO, além de certa névoa quanto à sua utilização como uma estratégia organizacional. Visando contribuir com novas referências para este debate, estruturou-se para este trabalho um *framework* (Figura 2), que teve como objetivo estruturar a abordagem “Gestão por Competências”, numa lógica estratégica mais aplicada, lógica esta que busca representar a maneira de agir das empresas. Contudo, como destacam Cordeiro e Pereira (2005), “ao mesmo tempo em que todas as empresas de algum modo a executam [sua lógica estratégica], a maneira de criar e implementar essa lógica é, no fundo, aquilo que diferencia uma empresa de outra” (CORDEIRO; PEREIRA, 2005).

Portanto, entende-se que, para uma apropriação da abordagem Gestão por Competências pelas organizações, precisa haver uma compreensão, por parte das mesmas, que o não reconhecimento das capacidades que sustentam as COs identificadas, leva conseqüentemente à não identificação das áreas que sustentam estas capacidades e à não definição das atividades-chave da organização, pontos importantes no processo de desenvolvimento de COs, conforme destacados por Fernandes (2006) e Ruas (2005).

Outro fato que chama a atenção reside na análise de mercado, ou seja, realizar uma análise de mercado e posteriormente cruzar com seus pontos fortes não significa que a empresa esteja integrando duas diferentes perspectivas de análise (*inside-in e inside-out*), pois se estes pontos fortes forem somente variáveis internas de *performance*, não estarão representando as COs da empresa e, portanto, a análise tenderá a ser muito mais focada no mercado e no produto do que nas capacidades que a empresa possui que a propiciam atuar em diferentes mercados.

Cabe destacar que estes pontos aqui citados foram percepções advindas de um estudo de caso e que, portanto, não devem ser generalizadas. Contudo, são sinais que podem trazer alguma luz na tentativa de entender a utilização do conceito de CO na implementação da estratégia de organizações como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável por muito mais tempo em seu ambiente concorrencial.

5.2 Pesquisas Futuras

Muito embora a análise do caso não tenha permitido “validar” de uma forma total o *framework* proposto para a abordagem Gestão por Competências (Figura 4), ela permite evidenciar vários pontos em comum entre o conceito de CO e a forma como este é utilizado pela empresa na sua lógica estratégica.

Portanto, sugere-se, para a continuidade da pesquisa, o estudo de novos casos em diferentes contextos, ou seja, em empresas que dizem utilizar o conceito de CO e empresas que não o utilizam, como no estudo de caso apresentado neste trabalho. Tal sugestão visa à verificação das limitações e/ou à possível ampliação do *framework* de análise aqui utilizado.

Poder-se-ia sugerir também pesquisas que focassem na influência da internacionalização nos processos de desenvolvimento de COs, pois em vários momentos neste trabalho esta influência ficou clara, mas como não foi o objetivo do estudo, este tema não foi explorado.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, Mar 1991.

BARNEY, J.B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Reading – MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BECKER, G.V.; RUAS, R.L. Formação e Desenvolvimento de Competências Organizacionais: Desvendando Uma Trajetória na Competitividade Empresarial. In: **Anais do XXIX ENANPAD**, 2005.

BECKER, G.V.; RUAS, R.L.; BALBINOT, Z.; DUTRA, J.S. An innovative view at organizational competencies: in search of its collective character properties. In: Annual Meeting of the Academy of Management - doing well by doing good, Philadelphia. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, 2007.

- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE**, São Paulo, v.41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- CHIESA, V.; MANZINI, R. Competence levels within firms: a static and dynamic analysis. In: HEENE, Aimé; SANCHES, Ron. **Competence-based strategic management**. New York: John Wiley & Sons, 1997.
- CORDEIRO, M. A.; PEREIRA, L. L. A nova visão baseada em competência: análise da sua capacidade explicativa diante das visões tradicionais da administração estratégica In: **Anais do XXIX ENANPAD**. Brasília-DF, 2005.
- CRAMER, E.; MESCHI, P. Integrating corporate strategy and competence-building processes: a case study. In: HEENE, Aimé; SANCHES, Ron. **Competence-based strategic management**. New York: John Wiley & Sons, 1997.
- DIERICKX, I.; COOL, K.. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p.1504-1511, 1989.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Spring 1991, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- FERNANDES, B.H.R. **Competência e desempenho organizacional**: o que há além do *balanced scorecard*. SP: Saraiva, 2006.
- FERNANDES, B.H.R; COMINI, G. Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores. In.: XXXII **ENANPAD**, Rio de Janeiro. Anais Encontro ANPAD, 2008.
- FERREIRA Fo., M.G. **Comentários à Constituição brasileira de 1988**. São Paulo: Saraiva, 1997.
- FIGUEIREDO, P. Aprendizagem Tecnológica e Performance Competitiva. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. Alinhando estratégia e competência. **RAE**, v. 44, n. 1, Jan/mar, 2004.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.
- HEENE, A.; SANCHES, R. **Competence-based strategic management**. New York: John Wiley & Sons, 1997.
- HELFAT, C.E.; PETERAF, M.A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v.24, n.10, pp. 997-1010, 2003.
- HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETTI, C. J. et al. (org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- JAVIDAN, M. Core competence: What does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, pp. 60-71, 1998.
- KING, A.W.; FOWLER, S.W.; ZEITHAML, C.P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerencia intermediária. **Revista de Administração de empresas**, v.42, n.1, p. 36-49, 2002.
- LEITE, J.B.D.; PORSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competência**: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and resource architectures. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, 2003.
- MOREIRA, W.R.; MUCK, L. O Processo de Alinhamento entre Estratégias e Competências Organizacionais. **Revista Alcance - Eletrônica**, v.18, n.2, p.77-90
- MUNCK, L.; DIAS, B.G. Avanços e Desafios da Conceituação e Operacionalização das Competências Organizacionais. In: **Anais do XXXVII ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2013.
- OLIVEIRA, D. P. R de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas, 2005.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford University Press, Oxford, 1959.
- PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. P. Alegre: Artmed, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A. The core competence of corporation. **Harvard Business Review**, 1990, p. 79-91.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v.15, n.1, pp.88-102, 1990.

RUAS, R.L. Gestão por competência: uma contribuição às estratégias das organizações. In: (Org.) RUAS, R.L., ANTONELLO, C.S., BOFF, L.H. **Os novos horizontes da gestão**. POA: Bookman, 2005.

RUAS, R.L. et al. The concept of competence: a review of the main brazilian publications between 2000-2004. In: **Academy Management Meeting**, Atlanta, 2006.

RUAS, R.L. et al. Competências Coletivas: resultados teórico-práticos acerca de sua configuração em empresas brasileiras. In: XXXVIII **ENANPAD**, Rio de Janeiro. Anais Encontro ANPAD, 2013.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 1997

SANCHEZ, R.; HEENE, A. **The New Strategic Management**. NY: John Wiley & Sons, 2004.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n 4, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

i *Industry foresight* não significa uma simples previsão do futuro, pois exige um profundo entendimento das características atuais e tendências evolucionárias do ambiente em termos de tecnologias e conhecimento científico, cultura, questões sociais, gostos, hábitos, oportunidades emergentes dentro de um mercado, etc. e, além de tudo isso, não se pode esquecer do papel que a firma gostaria de ter nessa competição futura.

ii CKD (*Completely Knocked Down*), MKD (*Medium-Knocked Down*) e PKD (*Partial-Knocked Down*)