

**stricto**  
**SENSU**  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**

**GIOVANA MACEDO DOS SANTOS**

**DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS  
ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DO SEGMENTO DE MANUFATURA**

**Porto Alegre  
Junho de 2009**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

GIOVANA MACEDO DOS SANTOS

DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE  
MANUFATURA

Porto Alegre  
Junho de 2009

GIOVANA MACEDO DOS SANTOS

DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE  
MANUFATURA

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Grace Vieira Becker

Porto Alegre

Junho de 2009

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237d Santos, Giovana Macedo dos  
Desenvolvimento das competências organizacionais: estudo de caso em uma empresa do segmento de manufatura. / Giovana Macedo dos Santos. – Porto Alegre, 2009.  
127 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

Orientação: Profa. Dra. Grace Vieira Becker.

1. Administração de Empresas. 2. Administração – Estratégias. 3. Competências Organizacionais.

4. Desenvolvimento de Competências Organizacionais.

5. Trajetória Organizacional. 6. Empresas de Manufatura.

I. Becker, Grace Vieira. II. Título.

**CDD 658.401**

GIOVANA MACEDO DOS SANTOS

**DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS  
ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DO SEGMENTO DE MANUFATURA**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em ..... de ..... de 2009, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Grace Vieira Becker  
Orientadora

---

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Mírian Oliveira

---

Profa. Dr<sup>ª</sup>. Marcia Dutra de Barcellos

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Angela Garay

À minha família, por sempre me dar forças nos  
momentos difíceis e sempre me apoiar e  
incentivar na busca dos meus sonhos.

## AGRADECIMENTOS

A minha professora orientadora, Dr<sup>a</sup> Grace Vieira Becker, pela inspiração para o tema escolhido, pela competência profissional demonstrada e pela amizade, compreensão e por me conduzir nesta jornada de aprendizados e descobertas ajudando-me a conhecer e ampliar meus limites.

Aos demais professores do mestrado, por me proporcionarem o aprendizado necessário e fundamental ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas de aula, pelos valiosos debates e pelos momentos de integração e confraternização.

Aos professores integrantes da banca examinadora desta dissertação, pelas contribuições que certamente engrandeceram o conteúdo apresentado.

A minha mãe e a meu padrasto que, mesmo a distância, sempre me incentivaram e apoiaram nesta conquista.

A meu marido, que, incondicionalmente, sempre esteve presente ao meu lado, me apoiando nesta trajetória.

A minha filha, que, mesmo sem entender por que a mãe estava fazendo um “livro”, aceitou os vários momentos em que estive ausente e que soube aproveitar os momentos de proximidade para me contemplar com sua alegria e seu carinho.

Aos amigos de que me tornei distante, deixando de lado a convivência para seguir este caminho.

Um agradecimento especial a Iari por fornecer orientações valiosas para o encaminhamento desta pesquisa.

Ao Diretor da Empresa E, pela autorização para que fosse realizado este trabalho na empresa e pela sua disponibilidade para as entrevistas e para me atender quando havia alguma dúvida.

Aos colegas de trabalho que também dedicaram alguns minutos de suas atividades para serem entrevistados.

A Deus, que, com sua sabedoria divina, trouxe a serenidade e a determinação para alcançar mais um objetivo na minha vida e para superar os vários desafios que foram acompanhando a realização deste trabalho.

Muito obrigada!

*“Na escalada de uma montanha, ainda mais em uma montanha como o Everest, não existe caminhada. O passo é do tamanho do pé, por causa das trilhas estreitas, das subidas íngremes e das tempestades de neve. Eu aprendi que nada resiste a um passo de cada vez, pequeno, constante e sistemático”*

**(Luciano Pires, o ex-diretor de multinacional após uma aventura pelo Monte Everest)**

## RESUMO

O ambiente de negócios apresenta muitos desafios na forma de rápidas mudanças advindas do mercado global. Os desafios trazem para a organização a necessidade de reavaliar suas potencialidades ao passar por um processo de autoconhecimento. Neste processo, a trajetória de uma organização pode ser considerada como um dos pontos essenciais para o entendimento da dinâmica de uma organização, pois sua análise torna-se uma valiosa fonte de informações que contribuirá para compreensão de como se consolidam as competências organizacionais. Visando contribuir nas discussões referentes a este tema, nesta dissertação, procura-se aprofundar o debate teórico a respeito do desenvolvimento das competências, explicitando a forma como ocorre esta evolução no ambiente organizacional a partir de uma perspectiva longitudinal. Este trabalho teve como objetivo geral analisar o desenvolvimento das competências organizacionais na trajetória de uma empresa do segmento de manufatura. A empresa escolhida é uma metalúrgica situada no Rio Grande do Sul. Como método escolheu-se o estudo de caso com abordagem exploratória tendo como base uma perspectiva longitudinal a partir da qual analisa-se o contexto em que as competências foram evoluindo. Os resultados da pesquisa apontam quatro competências foram identificadas: confiabilidade da marca, capacidade técnica, orientação para o cliente e gestão de equipe, assim como os elementos que as compõem. Pode-se concluir, a partir do caso estudado, que as competências tiveram seu desenvolvimento bastante influenciado pelos fatores: estratégia, modelo de gestão e aprendizagem, sendo possível evidenciar também que neste processo evolutivo são estabelecidas as relações entre os elementos e competências como também entre as próprias competências.

**Palavras-chave:** competências organizacionais, desenvolvimento de competências, trajetória.

## **ABSTRACT**

The business environment provides many challenges through quick changes resulting from the global market. Such challenges bring to the organization the need to reassess its potentials by going through a self-assessment process. In this process, the milestones of an organization can be seen as one of the essential points to understand the dynamics of an organization, because its analysis has turned into a valuable source of information which will contribute to the understanding of how the organizational competences are consolidated. In this dissertation, I will aim at contributing for the discussions concerning this theme through a deeper theoretical debate about the competence development, pointing out the way it evolves in the organizational environment in a manufacturing company, using a longitudinal perspective. The company that has been chosen is a metallurgical facility based in Rio Grande do Sul. As for the methodology, it has been chosen the case study with exploratory approach having a longitudinal perspective as basis, from which the context where the competences evolves is analyzed. The results of the research shows four competences: brand reliability, technical capacity, focus on client and team management, as well as their components. The conclusion is that the competences have had their development deeply influenced by the following elements: strategy, learning and management model, being also possible to show that, in this evolving process, the relations between the elements and competences as well as between the competences themselves are established.

**Key-words:** organizational competences, competence development, milestones.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As Cinco Forças.....	22
Figura 2 - Dinâmica de Interação das Três Forças de Mercado .....	23
Figura 3 - Lógica da Estratégia.....	30
Figura 4 - Hierarquia de Competências.....	31
Figura 5 - Competências: o alicerce da estratégia .....	32
Figura 6 - Ciclo Virtuoso.....	33
Figura 7 - Evolução das Competências Essenciais para o Mercado.....	37
Figura 8 - Ciclo de Vida de Competências.....	39
Figura 9 - Classificação do Sistema das Competências Organizacionais .....	40
Figura 10 - Framework de Desenvolvimento de Competências Organizacionais.....	41
Figura 11 - Composição dos Elementos de Competência.....	42
Figura 12 - Desenho de Pesquisa.....	50
Figura 13 - Diagrama de Relações - primeira fase .....	69
Figura 14 - Política de Qualidade Grupo M .....	72
Figura 15 - Diagrama de Relações - segunda fase.....	87
Figura 16 - Diagrama de Relações - terceira fase.....	99
Figura 17 - Competências, Estratégia e o Ciclo Virtuoso .....	100
Figura 18 - Diagrama das Interrelações.....	109

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Competências .....	26
Quadro 2 - Critérios de Desempenho .....	44
Quadro 3 - Dados dos Entrevistados .....	52
Quadro 4 - Categorias de Análise.....	54
Quadro 5 - Resumo das Competências Identificadas .....	61
Quadro 6 - Competências e seus Elementos – primeira fase.....	67
Quadro 7 - Competências e seus Elementos – segunda fase .....	84
Quadro 8 - Competências e seus Elementos – terceira fase .....	97

## LISTA DE SIGLAS

APQP	–	Planejamento Avançado de Qualidade do Produto
BRDE	–	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CEP	–	Controle Estatístico de Processo
FMEA	–	Análise dos Modos de Falhas e seus Efeitos
MASP	–	Método de Análise e Solução de Problema
OEM	–	Montadoras de Equipamentos Originais
P&D	–	Pesquisa e Desenvolvimento
PCP	–	Programador de Controle de Produção
PPAP	–	Processo de Aprovação de Peças de Produção
PPM	–	Peça Por Milhão com defeito

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA</b> .....	16
<b>3 OBJETIVOS</b> .....	19
3.1 OBJETIVO GERAL .....	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	20
4.1 ABORDAGENS TEÓRICAS RELACIONADAS À COMPETÊNCIA .....	20
<b>4.1.1 Vantagem Competitiva</b> .....	20
<b>4.1.2 Vantagem Competitiva e o Posicionamento</b> .....	21
<b>4.1.3 Visão Baseada em Recursos</b> .....	22
4.2 COMPETÊNCIAS: ASPECTOS GERAIS .....	24
4.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: CONCEITO .....	25
<b>4.3.1 Capacidades Dinâmicas</b> .....	27
<b>4.3.2 O Caráter Coletivo das Competências</b> .....	28
<b>4.3.3 Competências: O Alicerce da Estratégia</b> .....	29
4.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS .....	33
<b>4.4.1 Path Dependence</b> .....	33
<b>4.4.2 Visões Acerca do Desenvolvimento de Competências</b> .....	35
4.5 COMPREENDENDO O SEGMENTO DE MANUFATURA .....	42
<b>4.5.1 Critérios de Desempenho da Manufatura</b> .....	43
<b>5 MÉTODO</b> .....	45
5.1 ESCOLHA DO MÉTODO .....	45
5.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	46
5.3 UNIDADE DE ANÁLISE .....	46
5.4 SELEÇÃO DO CASO – CONTEXTUALIZAÇÃO .....	47
5.5 DESENHO DE PESQUISA .....	48
5.6 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	51

<b>5.6.1 Entrevistas</b> .....	51
<b>5.6.2 Documentos</b> .....	52
<b>5.6.3 Observação</b> .....	52
<b>5.7 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	53
<b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	55
6.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	55
6.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS IDENTIFICADAS.....	57
6.3 RESULTADO ACERCA DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS.....	61
<b>6.3.1 Trajetória da Empresa</b> .....	61
6.3.1.1 Primeira Fase: 1983 – 1996.....	61
6.3.1.2 Segunda Fase: 1997 – 2003.....	70
6.3.1.3 Terceira Fase: 2004 – 2008.....	88
6.4 ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS.....	99
<b>6.4.1 Fatores que exercem influência para o desenvolvimento das competências</b> .....	99
<b>6.4.2 Fases do Desenvolvimento das Competências</b> .....	103
<b>6.4.3 Competências e suas Interrelações</b> .....	106
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	110
7.1 CONCLUSÕES.....	110
7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	112
7.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	112
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	113
<b>APÊNDICES</b> .....	123
APÊNDICE A - Protocolo do Estudo de Caso.....	124
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista - 3ª Etapa.....	126
APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista - 4ª Etapa.....	127

## 1 INTRODUÇÃO

O ritmo acelerado de mudanças no ambiente de negócios insere no ambiente organizacional uma maior complexidade na medida em que exige mais agilidade na tomada de decisões e, conseqüentemente, na implementação de ações. Isso requer que as organizações tenham uma compreensão de suas potencialidades para entender não somente qual a sua posição hoje, mas também como evoluirão ao longo do tempo. Esse olhar mais crítico sobre suas capacidades internas, bem como sobre a dinâmica estabelecida entre elas, permitirá o estabelecimento de ações mais voltadas para a sustentabilidade da empresa ao longo do tempo no mercado. De acordo com Carvalho e Laurindo (2007, p. 58), “a capacidade de conhecer suas potencialidades e as desenvolver de forma consistente pode ser decisiva para um posicionamento de sucesso no cenário competitivo”.

Com esse pensamento agora não apenas voltado para o ambiente externo, mas sim com seu foco mais direcionado ao ambiente interno da organização, surgiram os estudos sobre competências organizacionais, os quais identificaram a perspectiva estratégica das competências, principalmente difundidos por Prahalad e Hamel (1990) que até então estavam focados na perspectiva individual. Ao se pensar em competências sob essa perspectiva, esses autores inspiraram outros pesquisadores (KING et al., 2002; MILLS et al., 2002; JAVIDAM, 1998) a buscar compreender o conceito e a forma de identificar e avaliar as competências da organização.

No entanto, alguns autores Petts (1997), Tampoe (1994) e Post (1997) perceberam que havia a necessidade de um maior aprofundamento sobre o tema competências organizacionais e começaram a investir esforços focalizando estudos sobre o desenvolvimento de competências. Embora o objeto de pesquisa se refira a um conteúdo interno da organização, os estudos de certa forma estão voltados para uma perspectiva externa da organização, pois referem sobre como ocorre esse desenvolvimento por meio da relação com a demanda proveniente do cliente e do ambiente no qual a empresa está inserida. Embora tenha havido uma contribuição relevante desses estudos em competências, ainda permanece uma necessidade de compreender melhor a relação entre as próprias competências organizacionais.

Percebe-se uma movimentação nesse sentido nos trabalhos de Teece e Pisano (1994) com as capacidades dinâmicas, Teece et al. (1997) e Nelson e Winter (1982) com a *path dependence*, ou seja, o desenvolvimento das competências organizacionais sendo influenciado pela trajetória histórica da organização, e Drejer (2000) com elementos de competências, por meio dos quais o autor procura entender um pouco mais de que forma se configura a dinâmica

que se estabelece entre estes elementos. Esses estudos permitiram aos tomadores de decisão concentrar a energia no desenvolvimento de atividades que, efetivamente, agregassem valor à organização propiciando maior flexibilidade diante das diferentes situações.

Tendo em vista os estudos acima, esta pesquisa parte do princípio de que a evolução das competências vai acompanhando a evolução histórica da empresa, sendo influenciada nesse processo pelas diferentes decisões que são tomadas e experiências que são passadas, sendo este um processo contínuo e dinâmico. Essas influências, segundo Pereira e Fonseca, (1997), tornam cada organização única e com um ciclo de vida próprio que vai formar sua identidade, ou seja, a imagem pela qual a empresa é conhecida externa e internamente.

Em sendo assim, as organizações criam sua própria maneira de desenvolver as competências, tornando essa peculiaridade o que as diferencia uma empresa de outra. Partindo desse entendimento, este estudo visa contribuir para o avanço das discussões sobre o tema competências organizacionais, na medida em que estas vêm possibilitar uma maior atenção e concentração de forças no que é fundamental para a empresa, ou seja, entender como as competências se desenvolvem ao longo da trajetória da organização, direcionando assim a lente para um maior aprofundamento de sua composição e das relações que se estabelecem entre si. Como refere Becker (2004, p. 14):

Tão importante quanto colocar em ação a competência é a capacidade de uma organização compreender o seu próprio processo de desenvolvimento, pois a competência que define a competitividade de uma empresa nunca vai além de sua capacidade de construir esta competência.

A metodologia que deu sustentação para entender este desenvolvimento teve uma base de dados de natureza qualitativa e exploratória, por meio de um estudo de caso único, o que permitiu ao pesquisador um maior aprofundamento. Foi utilizada a perspectiva longitudinal para identificar as competências, a composição de seus elementos, bem como analisar seu ciclo evolutivo, a composição das competências e seus elementos e as inter-relações.

A empresa aqui analisada é do segmento de manufatura e o que motivou sua escolha foi o fato de ela estar no mercado há 53 anos e ter passado, ao longo de sua trajetória, por períodos marcantes, tais como dois processos de aquisição, os quais tiveram influência direta no seu modelo de gestão, na estratégia e no desenvolvimento de suas competências.

A estrutura desta pesquisa está dividida em capítulos, sendo os iniciais compostos por uma parte introdutória, seguida pela delimitação do tema e pelos objetivos gerais e específicos. No quarto capítulo, tem-se o embasamento teórico sobre o tema abordado que

fundamentou esta pesquisa. O quinto capítulo contém a metodologia de pesquisa utilizada, seguindo-se o sexto capítulo, com a análise dos dados. No capítulo seguinte apresentam-se as considerações finais e por fim, as referências bibliográficas e os apêndices.

## 2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O estudo das competências acrescenta, para a estratégia, uma nova maneira de enxergar a organização, ou seja, a empresa passa a ser vista como um portfólio de competências que influenciam a definição da estratégia, pois organiza os recursos e as habilidades da organização (HAMEL; PRAHALAD, 1995; HAYES; WHEELWRIGHT, 1984). Portanto, entender o desenvolvimento das competências organizacionais se encaixa na possibilidade de contribuir para o alinhamento da empresa frente às ações estratégicas, na medida em que poderá identificar de que maneira as competências hoje consideradas diferenciais foram se alicerçando. Segundo Javidan (1998), ao compreender como as competências se desenvolvem, será possível entender de que forma pode-se alavancar e adicionar valor às já existentes e ter subsídios para como construir novas competências.

Além disso, o estudo do tema competências organizacionais remete para a compreensão dos processos internos de adaptação que ocorrem na dinâmica da organização ao longo do tempo no qual as competências vêm sendo construídas (VASCONCELOS; CIRYNO, 2000, SANCHEZ, 2004). Este processo de construção vai sendo desenvolvido pelas empresas para “alimentar” as relações que se estabelecem tanto a nível interno quanto a nível externo à organização.

Assim, a busca pela compreensão de como ocorre o desenvolvimento das competências organizacionais é a própria busca pela sobrevivência da empresa no ambiente de negócios, já que o desafio imposto para as empresas é de manter a competitividade ao longo de sua trajetória, modificando-se e configurando-se em novos formatos e desenvolvendo ações que estejam alinhadas às estratégias de negócios (POST, 1997). Essa possibilidade de a empresa poder se modificar e reconfigurar apenas se tornará possível a partir da compreensão de quais são suas competências críticas e, principalmente, de como elas evoluem através da história da organização (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Dessa forma, a importância da escolha por estudar o tema desenvolvimento das competências organizacionais justifica-se pelo fato de tornar possível ampliar o foco perceptivo sobre o tema, ao melhor compreender a respeito dos fatos que deram sentido a esse processo evolutivo e a relação estabelecida entre eles por meio do resgate da experiência acumulada pela empresa ao longo de sua trajetória. Como refere Quintana (2009, p. 150):

É fundamental salientar que o desenvolvimento de competências organizacionais, embora possa seguir certos padrões de comportamento, é único para cada organização, ou seja, cada competência desenvolvida em cada organização segue um determinado histórico que não se repetirá integralmente em nenhuma outra organização.

Considerando que o processo de desenvolvimento das competências ocorre a partir da trilha evolucionária percorrida pela organização e por este motivo as tornam singulares, este estudo traz a oportunidade de analisar as peculiaridades que fazem parte da construção das competências organizacionais e que as consolidam como tal (SANCHEZ; HEENE; THOMAZ, 1996, BECKER, 2001, FROEHLICH, 2006). Assim, o foco conceitual deste estudo passa pelo entendimento do ambiente interno da organização a partir de uma retrospectiva histórica do caminho percorrido pela empresa, contribuindo academicamente no incremento e em um maior amadurecimento para as discussões acerca desse tema.

A relevância deste estudo também está na possibilidade de lançar um olhar mais ampliado sobre a composição das competências, bem como sobre as interações que ocorrem entre elas durante o seu processo de desenvolvimento, será possível entender como se combinam de modo a criar um círculo virtuoso. Becker (2004) refere que esse círculo virtuoso se estabelece na medida em que novos desafios são apresentados, fazendo com que cada organização crie sua própria maneira de desenvolver competências.

Levando em conta as considerações apresentadas, fica explícito que não basta apenas saber quais são as competências existentes, mas como melhor mantê-las, renová-las e integrá-las. Dentro desse contexto, surge, então, a questão de pesquisa: **Como se dá o desenvolvimento das competências organizacionais ao longo da trajetória histórica de uma organização?**

Para responder à questão de pesquisa, será adotada, como metodologia, a perspectiva longitudinal, a qual trará uma visão ampla das fases pelas quais a organização passou durante sua história, bem como as escolhas que fez ao longo do tempo.

Frente ao que foi exposto, uma das contribuições deste estudo reside no suporte para empresa que proporcionará, a partir dos resultados obtidos, informações as quais poderão potencializar suas competências, pois no momento atual em que se encontra de constantes mudanças, as decisões adequadas e a melhor utilização de suas competências são essenciais para manter-se no mercado. De uma maneira geral, as empresas que dedicam seus esforços na avaliação de suas competências terão a sua disposição informações que poderão apoiar as tomadas de decisão estratégicas.

Cabe ressaltar que esta pesquisa também visa contribuir no aspecto metodológico pelo resgate histórico por meio de um estudo longitudinal, que permitirá entender a organização

dentro de sua história, a qual expressa o retrato de sua sobrevivência no mercado, mostrando que a sua permanência perante as crises e os sucessos só pode ser compreendida pela verificação dos fatos que lhe deram origem.

### 3 OBJETIVOS

Levando-se em consideração o problema de pesquisa apresentado, foram estabelecidos os seguintes objetivos de pesquisa.

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o desenvolvimento das competências organizacionais na trajetória de uma empresa do segmento de manufatura.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Mapear na trajetória da organização os principais momentos de mudança;
- b) Identificar as competências da organização;
- c) Identificar os elementos que compõem e as ações que sustentam as competências da organização;
- d) Indicar a integração existente entre os elementos e as competências.

## **4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A revisão da literatura visa a dois objetivos. Primeiramente, proporcionar suporte teórico para a metodologia de pesquisa e, em segundo lugar, articular a elaboração teórica e conceitual que fundamenta a noção de competências ao nível organizacional.

Os capítulos deste estudo serão divididos em seções, iniciando de forma mais abrangente, a partir da contextualização sobre vantagem competitiva, na qual será feita uma breve reflexão sobre Porter e a Visão Baseada em Recursos. Logo em seguida, será realizada uma revisão a respeito de competências organizacionais, bem como sobre algumas visões existentes acerca do seu desenvolvimento, foco principal deste trabalho; por fim, serão abordados os critérios de competitividade do setor de manufatura. O enfoque nesses critérios contribui para esta pesquisa, na medida em que servirá de embasamento teórico para a identificação das competências e dos elementos que a compõem.

### **4.1 ABORDAGENS TEÓRICAS RELACIONADAS À COMPETÊNCIA**

#### **4.1.1 Vantagem Competitiva**

De uma forma ampla, ter vantagem competitiva significa que a empresa está habilitada para diferenciar-se dos concorrentes e assim conquistar um espaço de destaque no ambiente dos negócios (FLEURY; FLEURY, 2001, RUAS, 2002). Isso permite dizer que ter vantagem competitiva refere-se à capacidade da empresa de produzir um serviço ou um produto com atributos que induzam o cliente a escolher determinada empresa e não a do concorrente (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2004).

De acordo com Ansoff (1990, p. 93), “a vantagem competitiva procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão origem à empresa a uma vantagem sobre os concorrentes”. Por esse fato, a maneira como são gerenciadas as ações nesse período torna-se uma vantagem chave para a competição (COUTINHO; FERRAZ, 1995).

Dentro das teorias que estudam a origem da vantagem competitiva, Vasconcelos e Cyrino (2000) citam duas correntes macro: (1) a que considera a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; (2) a que considera a *performance* superior como um fenômeno decorrente de características internas da organização. Essas duas correntes alcançaram lugar de destaque na literatura referente à estratégia, sendo que a primeira abordagem com o Porter enquanto que a segunda por meio da Visão Baseada em Recursos (RBV).

#### **4.1.2 Vantagem Competitiva e o Posicionamento**

A estratégia do posicionamento inspirada em Michael Porter (1989) afirma que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é alinhar a organização ao seu ambiente externo para, assim, definir a estratégia a ser implementada, objetivando garantir o melhor posicionamento possível no mercado.

O mesmo autor ainda refere que a vantagem competitiva é obtida mediante três estratégias genéricas. (1) diferenciação: são ações que resultam em particularidades valiosas para o comprador que compensem o preço, devendo a empresa buscar fontes de diferenciação sustentáveis; (2) liderança de custo: segundo o autor, a empresa sempre deve ter a preocupação com o controle de gastos, não apenas na produção, mas em todas as áreas; e (3) foco: significa focar em um determinado grupo de clientes, um segmento de produtos ou um mercado geográfico.

Porter (1980) descreve estratégia competitiva baseada em cinco forças competitivas que são: a ameaça de novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais, conforme figura a seguir. O mesmo autor refere que o foco da análise dessas cinco forças está em compreender a indústria da qual faz parte, sendo a vantagem competitiva derivada da exploração das oportunidades e tendências encontradas, ou seja, sob a ótica externa.

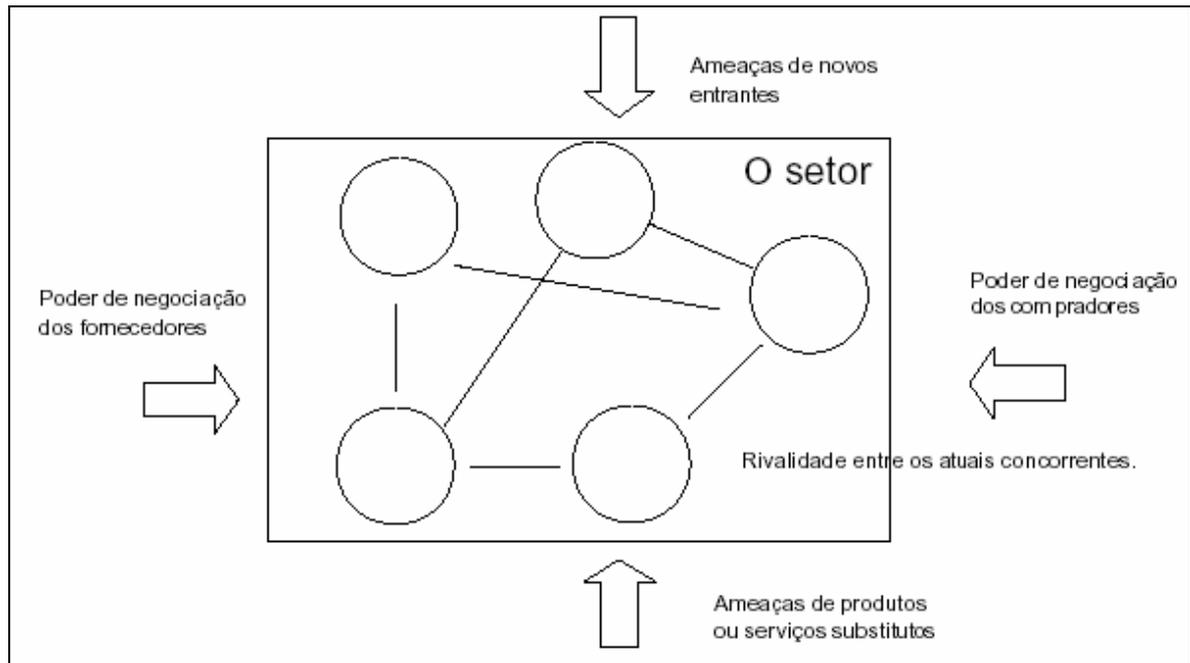


Figura 1 - As Cinco Forças

Fonte: Porter (1999, p. 95)

Com o avanço dos estudos na área da estratégia, verificou-se que, para se estabelecer a almejada vantagem competitiva, é necessário também analisar sob a ótica interna a empresa, assunto que será abordado de forma mais detalhada a partir da Visão Baseada em Recursos. Esta será vista em um tópico separado por fazer parte da base teórica que embasa o tema competências organizacionais.

#### 4.1.3 Visão Baseada em Recursos

A teoria da **Visão Baseada em Recursos (VBR)** busca a análise interna da organização, fazendo o *link* entre a *performance* superior da organização com os recursos e as capacidades que ela possui (TEECE, 1980, WERNERFELT, 1984, BARNEY, 1997, PETERAF, 1993).

Nessa teoria, a ênfase está direcionada para como os recursos são obtidos, combinados e aplicados nas ações estratégicas a fim de manter a empresa em uma posição sustentável. Fato que é destacado por Grant (1996) quando refere que os recursos individuais da firma são a unidade básica de análise. No entanto, avaliar como esses recursos unidos criam uma vantagem competitiva é que é um ponto de fundamental importância.

De acordo com alguns autores, para a empresa ter vantagem competitiva os recursos precisam gerar benefícios econômicos, agregar valor ao cliente e ser um diferencial frente aos seus competidores (AMIT; SCHOEMAKER, 1993, BARNEY, 1991). Contudo, nem todos os recursos de uma empresa se tornam estrategicamente relevantes ou fontes de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Para que venha a ser considerado estrategicamente relevante, um recurso precisa reunir alguns atributos, tais como: difícil de ser imitado, difícil de ser substituível, raro, etc. (BARNEY, 1991, GRANT, 1991, DIERICKX; COLL, 1989, COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

No entanto, os recursos não podem ser avaliados de forma isolada, pois o valor do recurso é determinado por meio de sua interação com as forças do mercado, identificadas como três (escassez, aproveitamento, demanda) pelos autores Collis e Montgomery (1995), formando uma zona de criação de valor, como demonstrado na figura seguinte.

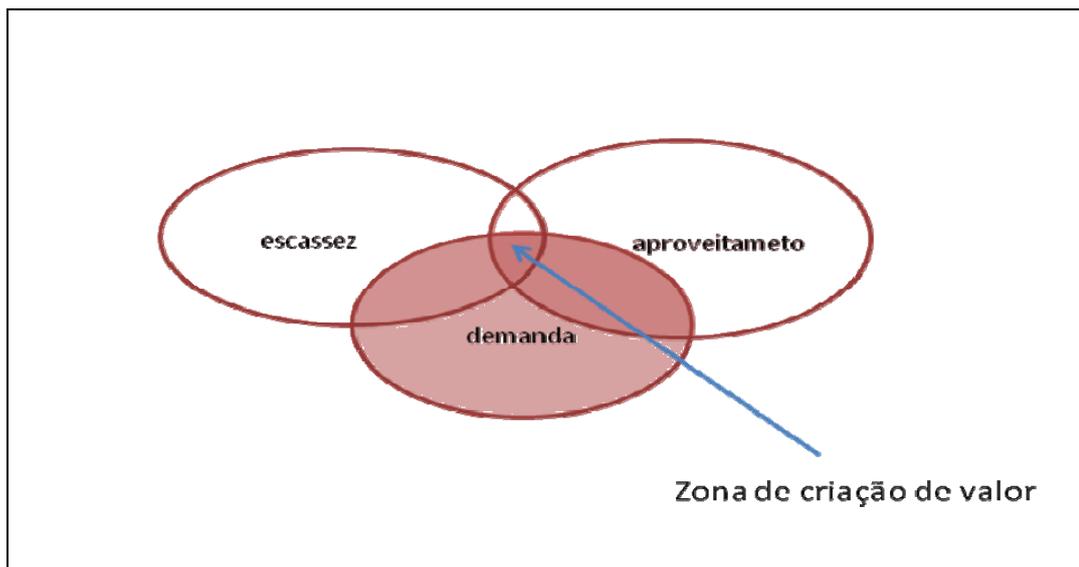


Figura 2 - Dinâmica de interação das três forças de mercado

Fonte: Collis e Montgomery (1995).

A inter-relação dinâmica das três forças fundamentais de mercado determina o valor de um recurso ou uma capacidade. E, a geração e o acúmulo do valor agregado serão resultantes da habilidade da empresa em estar, continuamente, acessando e utilizando os recursos coordenadamente.

A configuração de uma capacidade única que faz diferir uma empresa de outra vem sendo adquirida a partir de determinadas características que são estabelecidas ao longo de sua

trajetória, construindo um perfil diferenciado que faz com que tenham uma maior ou menor apropriação de valor (COLLIS; MONTGOMERY, 1995, GHEMAWAT; PISANO, 2000).

Essa condição da organização para agregar valor, ou seja, adicionar comparativamente entre outras empresas maior impacto sobre a sua *performance*, está diretamente relacionada à eficiência com a qual a empresa está capacitada em tornar seus recursos valiosos e difíceis de serem imitados (NATH et al., 2008), o que pode demonstrar onde são geradas as diferenças que existem entre as empresas pertencentes à mesma indústria.

Nesse ponto, as competências vêm se agregar à VBR ao relacionar os recursos e as capacidades que a empresa detém ao fazer uso destes de forma coordenada, propiciando maior agilidade e flexibilidade às ações estratégicas e gerando valor a ela própria como também para o cliente. A seguir, apresenta-se a revisão teórica sobre competências.

#### 4.2 COMPETÊNCIAS: ASPECTOS GERAIS

A apropriação do conceito de competências no ambiente empresarial tem duas vertentes: a primeira, voltada para o indivíduo, refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo conhecida como CHA; a segunda relacionada com a organização em si, ou seja, as suas características, *performance e resultados* (FLEURY; FLEURY, 2001). O foco do trabalho concentra-se na segunda vertente.

O olhar para o movimento interno da organização passa primeiramente pelo entendimento sobre VBR, tratado no tópico anterior, teoria que dá base na abordagem sobre competências organizacionais, na medida em que trouxe uma nova perspectiva estratégica para a organização. Prahalad e Hamel (1990, p. 82) foram os precursores desta abordagem ao trazer uma grande contribuição por meio do conceito das *core competences* ou competências essenciais, os quais referem que “a corporação, como uma árvore, cresce a partir de suas raízes”, que são as competências, que se formam a partir da capacidade da empresa em coordenar de forma sinérgica e integrada um conjunto de recursos comum.

Apresenta-se a seguir, de forma mais detalhada, o conceito de competências organizacionais.

### 4.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: CONCEITO

Os autores Prahalad e Hamel (1990) contribuíram com o conceito de *core competence*, nos anos 90, ao fazer uma diferenciação entre as competências organizacionais e as competências essenciais. Os autores destacam que as competências **organizacionais** são aquelas necessárias a cada função, ou seja, são encontradas em diversas áreas da empresa. No entanto, para que estas se tornem **essenciais**, precisam obedecer a três critérios:

- a) oferecerem reais benefícios aos clientes (valor);
- b) serem difíceis de imitar;
- c) darem acesso a diferentes mercados, ou seja, apresentarem diferenciais frente aos concorrentes.

Tampoe (1994) define competências como um subsistema técnico, ou de negócio, no qual estão integrados diversas tecnologias, processos, recursos e *know-how* para entrega de produtos e serviços, os quais conferem vantagem competitiva única e sustentável, agregando valor para a organização. De acordo com o autor, para que as competências se tornem essenciais, devem ser avaliadas frente a determinados critérios, tais como: ser essencial para a sobrevivência da organização em curto e longo prazos; ser invisível para os competidores; ser difícil de ser imitada; ser única para a organização; ter um conjunto de habilidades, recursos e processos; e ser essencial para o desenvolvimento de produtos também essenciais, entre outros.

Autores como Fleury e Fleury (2004) e Becker e Ruas (2005) adotam o termo competência organizacional em vez de competências essenciais, argumentando que competência organizacional é mais abrangente a nível empresarial. Ruas (2005), frente a resultados coletados em pesquisas realizadas, identificou a existência de muitas organizações que se mantêm competitivas em seus mercados e que não necessariamente apresentaram um destaque global. Mediante isso, o autor fez uma subdivisão das competências organizacionais em:

- a) Básicas: são as que contribuem para a sobrevivência da organização;
- b) Seletivas: diferenciam a organização no espaço de competição, contribuindo para uma posição de liderança;
- c) Essenciais: diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado em que está inserida.

Dentro dessa divisão, as primeiras são o nível básico que a empresa necessita para manter o seu negócio. As competências seletivas, como o próprio nome diz, conferem à

empresa um lugar de destaque no seu meio de competição. E por sua vez, as essenciais colocam a organização em um nível de liderança competitiva.

Tendo em vista que existem vários conceitos relacionados à noção de competências organizacionais, apresenta-se abaixo uma revisão dos principais para assim formar uma conceituação única que irá ser utilizada nesta pesquisa. Citam-se alguns no quadro abaixo.

Conceito	Autor
<i>Core competences</i> como um conjunto de experiências, conhecimentos e sistemas que, juntos, podem atuar como catalisadores que criam e acumulam novas fontes estratégicas.	Markides e Williamson (1994)
Conjunto de capacidades específicas postas em ação e que compõem a estratégia da empresa, garantindo sua permanência no mercado.	Javidan (1998)
“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimento, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.” O autor divide as competências em básicas, seletivas e essenciais.	Ruas (1999, p.10)
Competências organizacionais como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologia e comportamentos que uma empresa possui, impactando na <i>performance</i> e contribuindo para os resultados. O autor divide as competências em essenciais e básicas.	Nisebaum (2000)
Competências como uma forma de descrever quão bem uma organização consegue desempenhar as atividades necessárias ao seu sucesso. O autor propõe uma tipologia para as competências: competências percebidas pelo cliente e competências de apoio.	Mills et al. (2002)
“É a habilidade que uma empresa possui de sustentar empregos coordenados de recursos em modos que permitam que a empresa alcance seus objetivos.”	Sanchez e Henne, (2004, p. 7)
“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”	Fleury, Fleury, (2006, p. 30)

Quadro 1 - Conceitos de competências

Fonte: elaborado pela autora

Tendo como base os conceitos apresentados, principalmente por Sanchez e Henne (2004) e Fleury e Fleury (2006), nesta pesquisa a competência organizacional é definida como

a capacidade da empresa de integrar e coordenar seus recursos os quais agregam valor à organização, gerando uma vantagem competitiva sustentável.

De uma maneira geral, as competências começam a ser entendidas como a capacidade da empresa em combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços de forma a dar suporte para a estratégia da organização (FLEURY; FLEURY, 2000, HAMEL; PRAHALAD, 1990).

Seguindo essa linha, compreende-se que, para gerir uma organização, é importante pensar em suas funcionalidades subjacentes e potencialidades, direcionando os esforços para desenvolver novas competências e/ou alavancar as existentes a fim de dar apoio ao crescimento futuro (GREEN, 1999, PARRY, 1998).

Para Teece e Pisano (1997), o que direciona a empresa para o crescimento e a adaptação às mudanças do ambiente são as capacidades dinâmicas, as quais têm como foco de atenção a habilidade da firma em renovar seus recursos em linha com as mudanças do ambiente. Para Bowman e Ambrosini (2003, p. 292), esse foco dinâmico das capacidades demonstra um contínuo movimento de articulação entre competência e estratégia. A seção seguinte será dedicada a esse assunto.

#### **4.3.1 Capacidades Dinâmicas**

Na visão de Teece e Pisano (1994), as organizações de sucesso são aquelas que têm desenvolvidas suas capacidades dinâmicas. Teece et al. (1997), com o conceito de capacidades dinâmicas, defendem a necessidade do desenvolvimento e a inovação contínua, pois consideram essas capacidades uma fonte de geração de riqueza para as empresas em ambientes de rápidas mudanças, na medida em que esses são os processos que se relacionam com as estratégias e rotinas organizacionais.

Para Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas são rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as firmas alcançam novas configurações de recursos. Afirmam também que as capacidades dinâmicas consistem em processos organizacionais e estratégicos específicos como desenvolvimento de produto, tomadas de decisão estratégica e parcerias. Já para Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 33), “a capacidade dinâmica é a síntese que pretende estudar mais detalhadamente os mecanismos e processos organizacionais capazes de explicar a acumulação e a configuração das bases de recursos da firma”.

Conforme Teece e Pisano (1994), os fatores que definem o caráter dinâmico das capacidades de uma empresa podem ser divididos em três categorias distintas: **Processos:** referem-se à forma como são realizadas as atividades dentro da empresa (rotinas organizacionais); **Posições:** referem-se a dotes tecnológicos, propriedade intelectual, base de consumidores e relações externas com fornecedores, como por exemplo, posição no mercado; **Trajétórias:** referem-se às alternativas estratégicas, à presença ou ausência de crescimento ao longo do tempo. A posição atual da firma é basicamente formatada pelos padrões que têm origem no passado.

Baseados nessas três categorias, os autores referem que é possível renovar e desenvolver novas capacidades. Esse processo pode levar um tempo mais prolongado dependendo dos fatores que estiverem relacionados à posição ou à trajetória da empresa.

A partir dessa análise sobre capacidades dinâmicas, pode-se identificar que a diferença entre recursos e capacidades está no fato de que os recursos já existem na organização, enquanto que as capacidades precisam ser construídas a partir de um conjunto coordenado destes recursos. Essa capacidade estabelecida durante a trajetória da organização é a versão evolucionária da RBV chamada por Ambrosini e Bowman (2003) de “*dynamic capability view*”. Segundo esses autores, essa visão tem como premissa a habilidade da firma em renovar seus recursos de acordo com as mudanças no ambiente.

#### 4.3.2 O Caráter Coletivo das Competências

Falar sobre o caráter coletivo das competências significa explicitar a relação existente entre as competências da organização e as competências do indivíduo, na medida em que o reconhecimento efetivo deste caráter coletivo se concretiza na utilização dos recursos na situação real de trabalho, e não apenas na posse dos recursos. Como refere Bertolini (2004, p. 80), “as competências essenciais são marcadas pelo aprendizado coletivo na organização, como coordenar diversas habilidades de produção e integrar correntes de tecnologia. As competências requerem comunicação, envolvimento e comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais e são desenvolvidas à medida que são aplicadas”.

Isso demonstra que o caráter coletivo da competência organizacional é proveniente de várias redes de relações estabelecidas pela organização e da sua integração. Conforme Becker, (2004, p. 38), “a principal questão do caráter coletivo da competência organizacional é encarar a

empresa como o resultado simultâneo da atuação de vários componentes de um sistema, onde o efeito sinérgico resultante é diferente das características individuais de cada recurso”.

### 4.3.3 Competências: O Alicerce da Estratégia

O fato da estratégia ser um conjunto de ações integradas para atingir os objetivos do negócio produzindo interna e externamente uma lógica e uma direção voltadas para o crescimento da organização torna-a capaz de manter sua posição no mercado frente a um ambiente que está em constante mudança (GRANT, 1991, ANSOFF, 1991, DRUCKER, 1999).

Scola (2003, p. 38) complementa ao colocar que “não importa quão eficaz seja uma estratégia ela precisa ter sustentabilidade, além de contemplar o crescimento. Depois que uma empresa define sua estratégia de crescimento, ela deverá ter condições de se manter crescendo”. Ao levar em consideração a vontade de crescimento e prosperidade, Thompson (1996) assinala que isso requer mais da organização, por ser necessário criar oportunidades competitivas e capitalizá-las à frente dos rivais. Então, de acordo com o autor, é necessário, primeiro, avaliar quais são as competências críticas para a estratégia e o sucesso competitivo e, segundo, assegurar a posse da organização dessas competências em um nível apropriado.

Grant (1991) contribui com essa corrente ao definir uma estrutura teórica que é baseada nos recursos, em sua relação nas capacidades organizacionais, com a vantagem competitiva e com a estratégia empresarial, como será apresentado no quadro de referência a seguir.

Diante do esquema teórico (figura 3) proposto por Grant (1991), pode-se verificar que a competitividade de uma organização é determinada pela inter-relação entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva, tornando-se um importante fator para as escolhas que serão feitas ao longo da história da empresa, na medida em que valoriza o dinamismo da relação entre os recursos internos e o ambiente externo.

A partir dessa relação entre recursos internos e ambiente externo, Fleury e Fleury (2006) definiram três tipos de estratégia pelas quais as empresas podem competir. **Excelência operacional:** são as empresas que competem em mercados nos quais a relação qualidade e preço é o maior determinante da competitividade; **inovação no produto:** são as empresas que estão constantemente investindo no desenvolvimento de novos produtos; **orientada para serviços:** são as empresas voltadas para as necessidades de clientes específicos. Os autores afirmam também que, quando uma empresa estabelece sua estratégia competitiva, ela escolhe

as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função dentro da organização, da mesma forma que essas competências podem favorecer a escolha da estratégia, formando assim o que eles chamam de um círculo virtuoso.

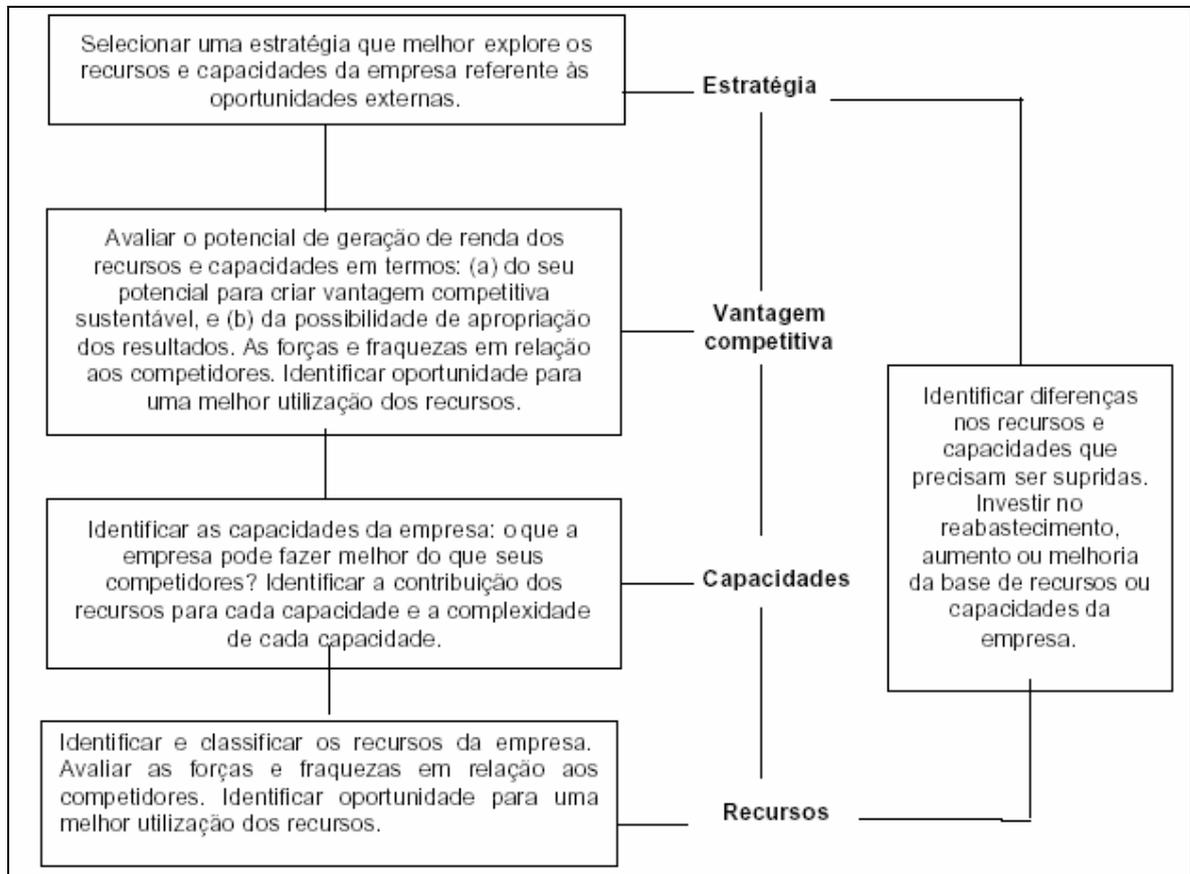


Figura 3 - Lógica da Estratégia

Fonte: Grant (1991, p.15)

Prosseguindo com esse pensamento de inter-relação entre competências e estratégia, Javidan (1998) vem contribuir com uma estrutura teórica na qual demonstra a evolução das competências em relação à estratégia que ele define como hierarquia de competências, chamando atenção para a relação de valor estabelecida.

Nessa hierarquia, cada nível é baseado no nível abaixo, ou seja, na integração de cada elemento, adicionando valor para a empresa a cada nível que vai subindo. Para o autor, os recursos são a base para as competências, são os “inputs” na cadeia de valor. As capacidades são as habilidades da empresa para explorar esses recursos. Já as competências são a integração e a coordenação dessas capacidades, em cada unidade de negócio, que adicionam maior valor porque elas vão além dos limites das capacidades, pois resultam da sinergia

ocorrida entre elas. No que se refere às competências essenciais, resultam da interação entre as competências das diferentes unidades de negócio, ou seja, é uma coleção de competências, difundidas corporativamente. Na medida em que os níveis vão subindo, o valor vai sendo agregado às estratégias da organização, da mesma forma que as dificuldades também vão aumentando uma vez que requerem maior integração e coordenação de várias funções de uma mesma unidade de negócio.

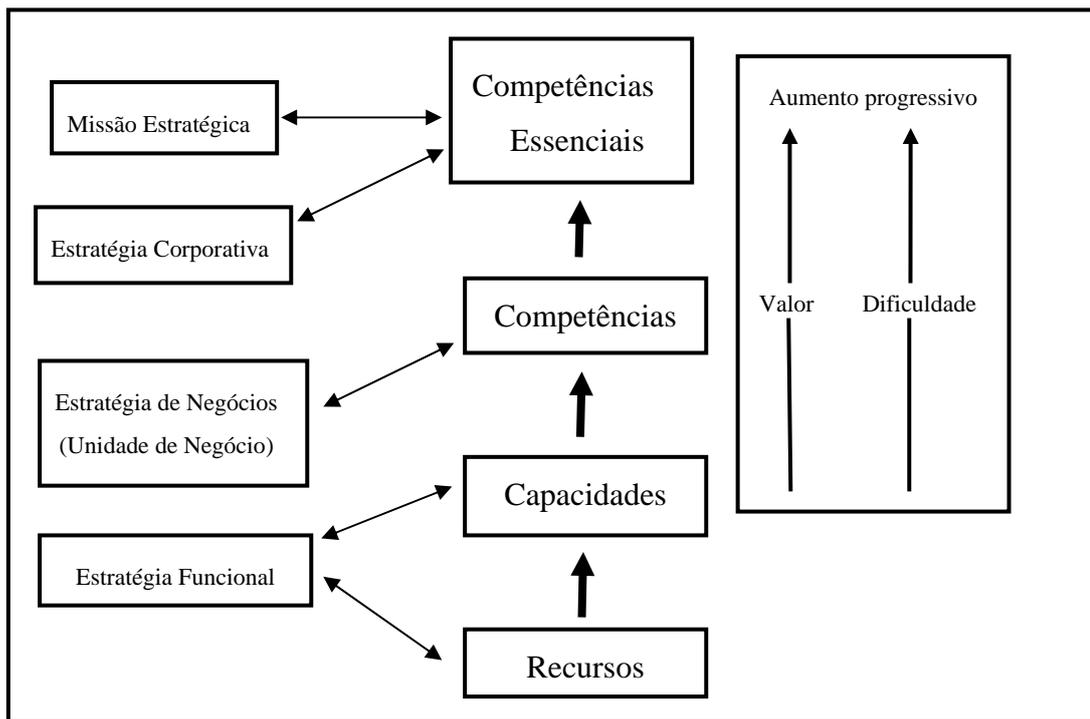


Figura 4 - Hierarquia de Competências

Fonte: Javidan (1998) adaptado pela autora

Seguindo esse contexto, entende-se que as competências, em longo prazo, transformam-se em vantagem competitiva, especialmente pelo modo de coordenar capacidades e recursos existentes ao antecipar novos produtos, harmonizar fluxos de tecnologia e agregar valor à organização. De acordo com King et al. (2002, p. 47):

A partir da avaliação das competências, a empresa pode identificar, antecipadamente, as tendências ou alterações importantes. Aquelas organizações que não o fizerem podem acabar investindo esforços em competências que talvez não agreguem valor.

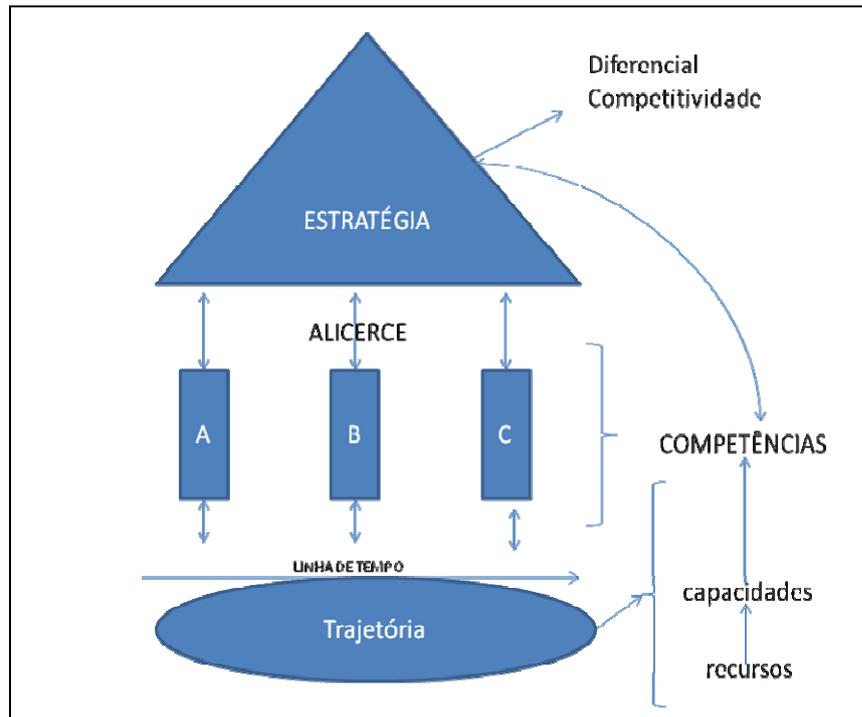


Figura 5 - Competências: o alicerce da estratégia

Fonte: elaborado pela autora

A figura mostra a articulação do que foi visto neste capítulo. Seguindo a hierarquização proposta por Javidan (1998), na qual os recursos são a base que, uma vez coordenados, tornam-se competências que, ao longo do tempo na trajetória da empresa, vão estabelecendo uma relação com a estratégia adotada de forma a gerar um diferencial competitivo. Entende-se que, a partir dessa relação, as competências organizacionais vão se tornando o alicerce que dará sustentação para a estratégia, havendo uma troca constante de informações e adequações entre ambas para se adaptar às demandas que venham a surgir. Fleury e Fleury (2003, p. 136) refere que “uma empresa para ser competitiva precisa realmente compreender como se articulam a competências essenciais e estratégia empresarial”. Os autores desenvolveram um modelo que demonstra essa articulação, que se dá a partir do ciclo entre estratégia, aprendizagem e competências, formando o círculo virtuoso.

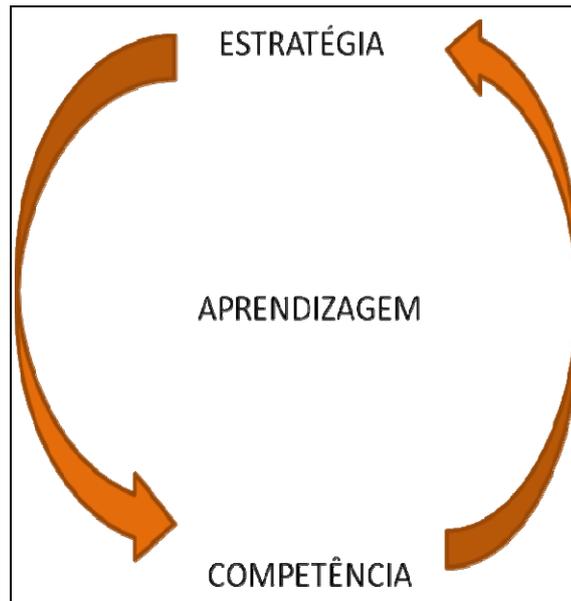


Figura 6 - Ciclo virtuoso

Fonte: Fleury e Fleury (2004)

Compreender “como” as competências evoluem durante o caminho que percorrem na trajetória da empresa aprofundará o entendimento em relação às suas potencialidades e à forma como se estabelecem as relações com a estratégia e as adequações perante as mudanças do ambiente, possibilitando uma vantagem competitiva sustentável em longo prazo. Teece (1997) refere que as empresas seguem uma determinada trajetória de competências que não apenas define que oportunidades estão abertas hoje como, também, coloca limites quanto a repertórios futuros. Para ter um maior aprofundamento de como ocorre o desenvolvimento das competências durante a trajetória da empresa, será tratado a seguir o tema desenvolvimento de competências.

#### 4.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

##### 4.4.1 *Path Dependence*

A *interface* entre as escolhas que a organização faz, em sua trajetória, e as competências organizacionais é um tema que vem sendo debatido, pois se entende que há uma

significativa influência das decisões tomadas ao longo desse percurso (*path*) no direcionamento estratégico da empresa. Teece e Pisano (1994) são autores que chegaram a esse entendimento ao analisar os motivos pelos quais algumas empresas construíram e sustentaram vantagens competitivas em situações adversas, identificando que essa conquista estava alicerçada em sua capacidade de responder, prontamente, às mudanças do ambiente.

A trajetória percorrida por uma organização é construída por meio de um conjunto de vivências que foram sendo adquiridas ao longo do seu desenvolvimento e processadas internamente em ações, moldando o perfil da empresa. Assim é estabelecida a *path dependence* ou dependência do caminho, ou seja, escolhas feitas ao longo da trajetória como resultado das experiências acumuladas.

Segundo Teece (1986), Barney (1991) e Dierickx e Cool (1989), uma dependência de caminho significa que um recurso ou ativo foi desenvolvido e acumulado em um processo ao longo do tempo ou a partir do aprendizado obtido por meio de acertos e erros. Pode-se observar, pelo referencial teórico, que as competências são construídas ao longo da execução das atividades da organização e que sua existência e características são dependentes de conhecimento, habilidades, experiências, trabalho em equipe e capacidades humanas organizadas para explorar o potencial dos processos tecnológicos (CHANDLER, 1990). No entanto, esse processo pode levar anos, dependendo dos fatores que estiverem relacionados à posição ou à trajetória da empresa, desenvolvendo competências únicas e difíceis de serem copiadas, pois são construídas internamente (TEECE et al., 1997, HITT, 2002, PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A importância de conhecer a história da organização através do caminho percorrido mostrará como foram e são adquiridas as características que delinearam seu perfil e desenvolveram suas competências. Essas características adquiridas e que tornam cada organização única podem ou não dar um diferencial competitivo, pois depende da interação entre elas e de como foram feitas as escolhas durante esse percurso, o que caracteriza a *path dependence*. De acordo com Teece et al. (1997), significa dizer que a trilha evolucionária de uma empresa está correlacionada com as decisões tomadas ao longo do tempo e que dessa forma hoje sustentam sua competitividade.

Com base nessa consideração de que a história organizacional reflete no seu posicionamento futuro, Post (1997) complementa que as escolhas do passado influenciam na escolha das competências dominantes.

Este tópico demonstra que o resgate da história pregressa de uma empresa, por meio de um estudo longitudinal, propiciará um melhor entendimento sobre as correlações entre as

experiências adquiridas, as escolhas realizadas, as decisões tomadas e a relação com o desenvolvimento das competências organizacionais, que será visto no capítulo a seguir.

#### **4.4.2 Visões Acerca do Desenvolvimento de Competências**

Ao pensar em como uma empresa conquista seu diferencial frente aos concorrentes, estando todas as empresas inseridas em um mesmo ambiente externo, entende-se que o fator preponderante de influência é a maneira como cada empresário visualiza, interpreta e atua nesse ambiente, e isto faz a grande diferença (OLIVEIRA, 2004). Essa análise, assim que processada, é transformada em ação internamente e, ao fazer essa movimentação, a empresa reorganiza seus recursos internos e competências readequando-os ao ambiente de forma a ocupar uma posição mais privilegiada que os competidores.

Essa movimentação interna vai ocorrendo durante o caminho trilhado pela organização e influencia diretamente o desenvolvimento das competências e a estratégia, estando ambas condicionadas pela *path dependence*, ou seja, pela dependência de caminho (BITENCOURT; MOURA, 2006, BECKER, 2004).

Como referem os autores Fleury e Fleury (2001), para trilhar esse caminho de desenvolvimento é necessário fazer um percurso que vai da aprendizagem individual para o coletivo e, após, perpassa para a aprendizagem organizacional. De acordo com (PRAHALAD; HAMEL, 1990, POST, 1997), essa relação entre o desenvolvimento das competências organizacionais e o processo de aprendizagem organizacional se dá na medida em que este último por ser uma ação contínua, permite uma renovação que resultará em novas opções futuras para a empresa.

Como esse processo de desenvolvimento ocorre durante a trajetória da organização, é importante que as empresas possam melhor compreender a origem de suas vantagens competitivas e competências, sinalizando para as áreas em que é preciso investir (TAMPOE, 1994, KING; ZEITHAML, 2002, PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Isso significa que uma empresa estar apta para responder às mudanças do ambiente é um processo difícil, pois não basta apenas se apropriar das demandas advindas do contexto em que está inserida, é primordial conhecer suas próprias potencialidades e, ao fazê-lo, estará identificando as competências organizacionais, na medida em que estas tornam evidente a singularidade de cada empresa, pelo fato de cada uma ter sido construída com uma base

específica de recursos, que foram agrupados ao longo da história, de acordo com as escolhas feitas por aquela organização específica, que é diferente de outra. Conforme refere Bitencourt (2001, p. 36), “entender sobre competências, refere-se não apenas ao que as constitui (*What*), mas também à forma como as competências são desenvolvidas (*How*)”.

A autora Leonard-Barton (1992) está entre os autores que contribuíram em termos de construção de conhecimento para o processo de construção e desenvolvimento de competências, sobre o qual menciona ser lento e gradual, por estar associado à apropriação de conhecimentos que diferenciam e proporcionam vantagem competitiva à organização, sejam eles: (a) conhecimentos e habilidades das pessoas da organização; (b) sistemas técnicos resultantes da acumulação, codificação e estruturação do conhecimento tácito, ao longo dos anos; (c) sistemas gerenciais que criam e controlam esses conhecimentos; e (d) valores e normas associados ao conteúdo e à estrutura destes.

Post (1997), refere que as capacidades são específicas da firma e se desenvolvem ao longo do tempo, por meio de uma interação complexa entre os recursos que podem ser transformados em capacidades ou competências. O autor complementa que muitos fatores influenciam na evolução das competências e que por isso a história da firma tem papel altamente importante nesse processo. Tomando por base esse entendimento, Post (1997) trabalha com dois conceitos em relação ao desenvolvimento de competências que são: **construção de competências** – quaisquer processos pelos quais uma firma alcança uma mudança qualitativa nos estoques existentes e nas capacidades, incluindo novas habilidades para coordenar e desenvolver capacidades e ativos novos ou existentes no caminho que auxilie a firma a alcançar as metas; **alavancagem de competências** – é a aplicação das competências existentes na firma nas oportunidades correntes ou em novos mercados, em caminhos que não requerem mudanças qualitativas nos ativos ou nas capacidades da firma.

Para Petts (1997), desenvolver competências organizacionais é um processo de risco, já que depende de investimentos em tecnologias e habilidades “imaturas”, pois, dependendo de como é direcionada a ação estratégica, poderá não trazer o retorno esperado para a organização. Esse mesmo autor, na tentativa de explicar como uma competência surge e se desenvolve no ambiente organizacional, apresentou um modelo que mostra as etapas desse fluxo dinâmico, de acordo com a figura seguinte.

O modelo demonstra que a evolução das competências essenciais está correlacionada às demandas advindas do cliente, como também ao caráter dinâmico e flexível das competências para se ajustar às mudanças. A velocidade com que isso acontece depende das características do mercado, ou seja, ambientes de negócios de alta competição requerem

mudanças mais ágeis em suas competências do que em relação a outros percebidos como mais maduros; isso significa que a dimensão “tempo” deve ser considerada (PETTS, 1997). Segundo o autor, o desenvolvimento das competências ocorre por meio da atenção da empresa às demandas atuais e futuras do cliente. A partir dessa compreensão, as empresas vão atuar internamente por intermédio de ações voltadas para aprendizado organizacional, inovações, conhecimento incorporado, desenvolvimento rápido e reestruturações, que o autor chama de “meta-capacidades”, adequando suas decisões estratégicas para manter a vantagem competitiva sustentável.

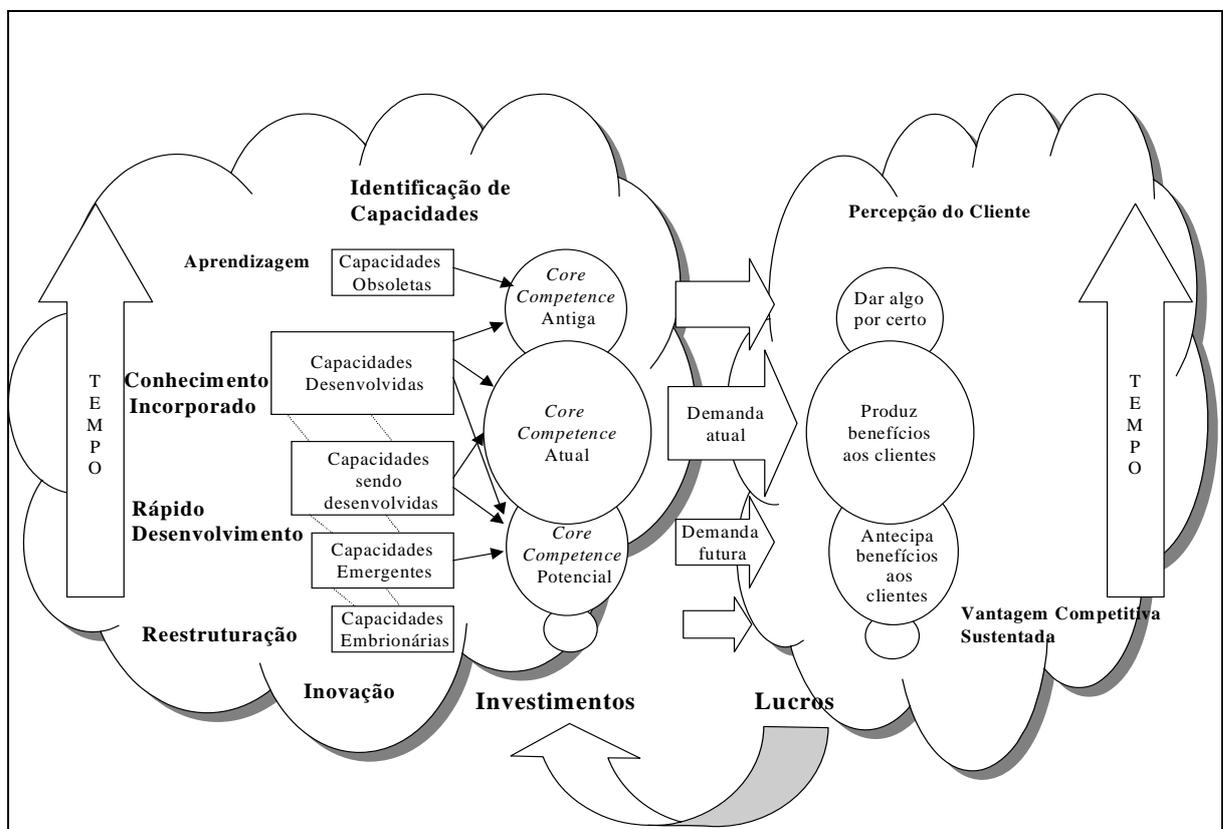


Figura 7 - Evolução das competências essenciais para o mercado

Fonte: Petts (1997)

Para Drejer (2000), o desenvolvimento das competências organizacionais acontece por meio de quatro elementos que a compõem: tecnologia, pessoas, estrutura organizacional e cultura organizacional. Do elemento tecnológico, fazem parte as ferramentas e os sistemas utilizados na realização das atividades; as pessoas são quem utilizam dessas ferramentas, os que executam as ações e são consideradas o foco principal no desenvolvimento de competências, por serem consideradas os facilitadores da interação entre todos os elementos;

o elemento estrutura organizacional refere-se aos sistemas formais de negócio (sistemas de pagamento, hierarquia de responsabilidades...). Já o elemento cultura significa a organização informal do trabalho, por exemplo, os valores e as normas.

Para o autor, o desenvolvimento das competências organizacionais ocorre por meio de um processo contínuo de aprendizado a partir do elemento pessoas, por entender que estas são as que fazem os outros elementos serem ativos e interagirem entre si. Este desenvolvimento é representado por um *framework* que contém cinco níveis: 1º Novato; 2º Iniciante Avançado; 3º Proficiente; 4º *Expert*; 5º Classe Mundial. O autor, entende que o Ciclo de Aprendizagem Vivencial de Kolb<sup>1</sup>, que passa pelos estágios de: experiência, reflexão, planejamento, decisão e ação é o que melhor representa a passagem de um nível para outro no processo evolutivo das competências. Seguindo nessa perspectiva, Drejer refere que o desenvolvimento das competências deveria ser parte da prática de negócios, pois sugere em seu modelo que quanto mais estimulado for o crescimento das competências mais elevado será a *performance* da organização.

Versando também sobre o processo de desenvolvimento de competências, Helfat e Peteraf (2003) trazem a ideia de “ciclo de vida” das capacidades. As autoras dividem esse “ciclo de vida” em três estágios diferentes: (1) o estágio de fundação; (2) o estágio de desenvolvimento; e (3) o estágio de maturidade. O primeiro se refere ao momento de criação das capacidades, ou seja, um estágio embrionário; o segundo envolve a formação de um grupo, ou time, cujo objetivo é criar uma nova capacidade, sendo fortemente relacionada às características da trajetória percorrida pelo grupo, que são fruto das experiências acumuladas e do tempo dedicado para o desenvolvimento de cada capacidade. Por fim, o terceiro estágio – de maturidade – requer a manutenção das capacidades. Helfat (2000) coloca que essa evolução nas capacidades da organização vai ocorrendo por meio da acumulação de conhecimento base adquirido pelas vivências passadas que é resultante da dependência do caminho e pela satisfação em aprender. E acrescenta que tanto fatores internos como externos podem levar uma competência para novos caminhos em um ciclo de vida, os quais denomina encerramento, declínio, replicação, renovação, reemprego e recombinação.

---

<sup>1</sup> David Kolb psicólogo americano especializado na área de aprendizagem vivencial.

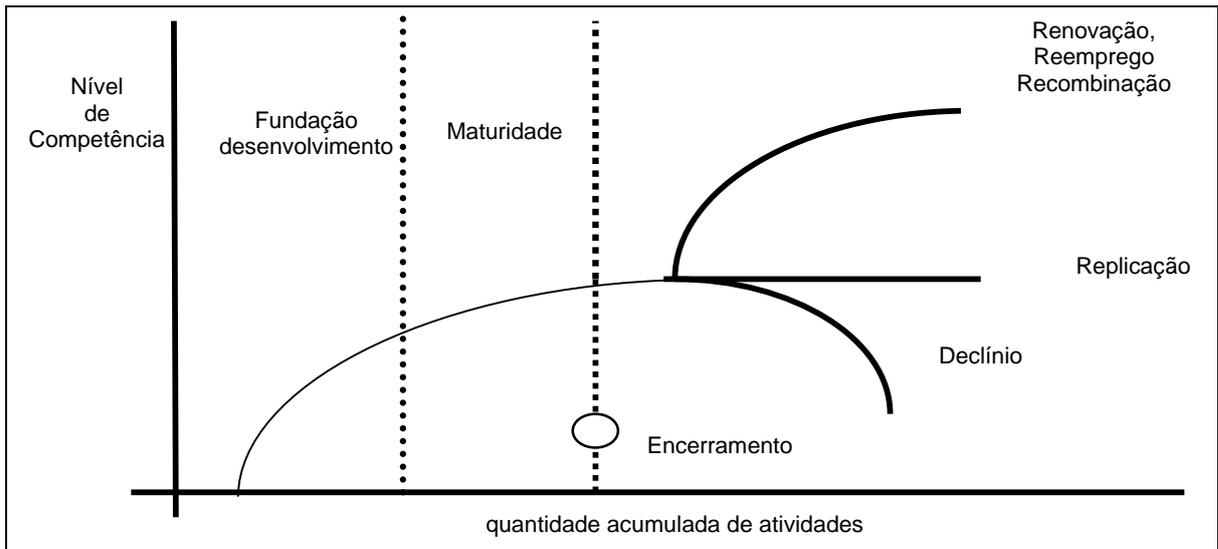


Figura 8 - Ciclo de vida de competências

Fonte: apud Quintana (2009, p. 43) com base em Helfat e Peteraf (2003)

Para Becker (2004), o desenvolvimento das competências organizacionais está diretamente alinhado ao conceito de complexidade e entrega, ou seja, ao nível de agregação de valor das competências organizacionais. Seguindo essa linha de pensamento, a autora propôs um modelo para mapear o desenvolvimento das competências organizacionais, ao longo da trajetória de uma empresa, dividindo em algumas etapas: (a) identificação dos macroprocessos da empresa; (b) identificação das competências que estão alinhadas a esses processos; (c) variáveis diferenciadoras (parâmetros de complexidade) para macroprocesso e competências; e (d) mapeamento da evolução das competências dentro da trajetória organizacional. Para a autora, a compreensão do desenvolvimento das competências organizacionais através de um olhar mais amplo e refinado é que permitirá à empresa perceber e interpretar a realidade e, assim, apropriar-se mais rapidamente das oportunidades. Na figura a seguir, Becker (2004) representa como ocorrem as interações entre complexidade e agregação de valor e a forma como estão articulados os conceitos sobre competências nesse fluxo.

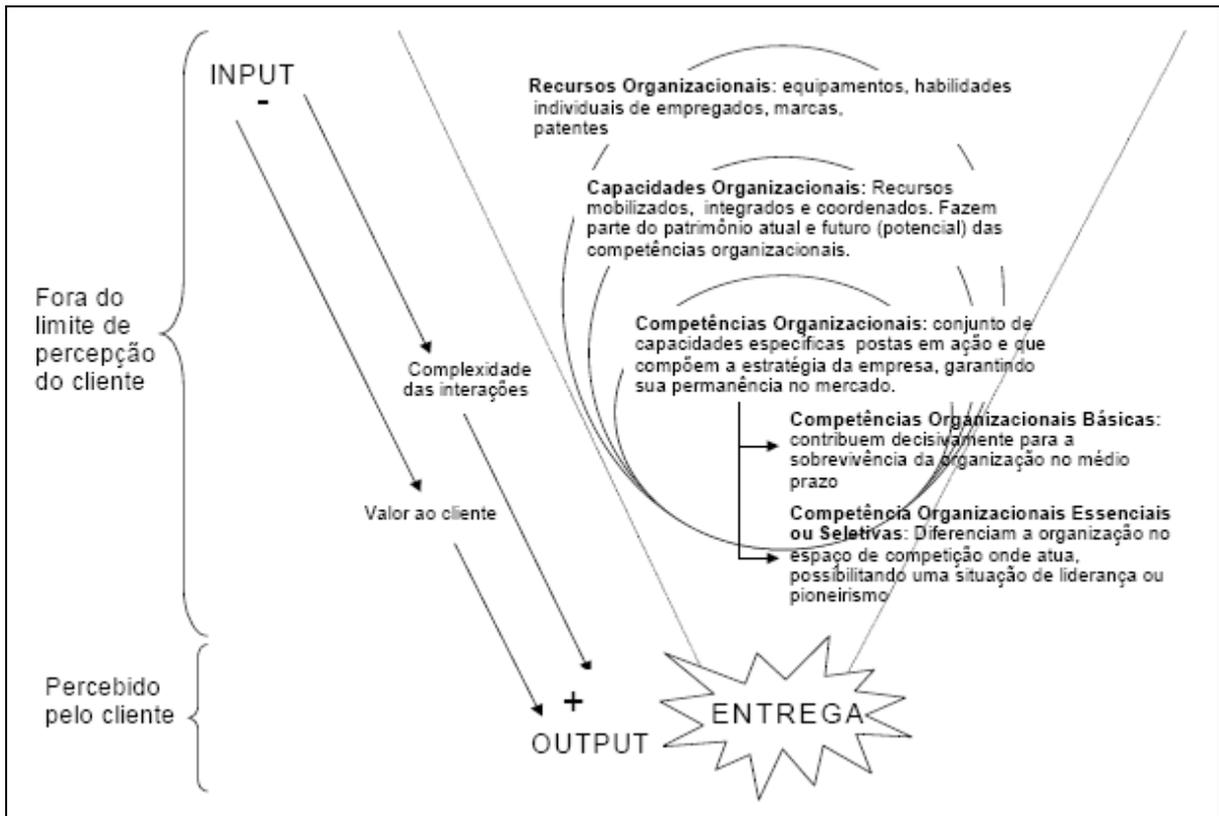


Figura 9 - Classificação do Sistema das Competências Organizacionais

Fonte: Becker (2004) com base em Javidan (1998) e Petts (1997)

Esse modelo demonstra que cada organização tem a sua maneira de construir suas competências, o que as tornam singulares umas perante as outras, pois, dentro da complexidade das interações, são processadas diferentes informações e vivências ao longo do tempo. Também é evidenciado que há apenas uma parte desse fluxo que é percebida pelo cliente, ou seja, o que é revertido em valor para ele.

Um estudo recente sobre formação e desenvolvimento de competências de Quintana (2009) explicita esse processo evolutivo em um *framework* (figura 10) em cujo centro estão as competências sendo desenvolvidas por intermédio dos elementos que a compõem: inovação, recursos, aprendizagem organizacional e cultura, por meio de um processo de construção, acumulação e alavancagem. Estes elementos são envolvidos e estabelecem trocas com a estratégia e o modelo de gestão, os quais são influenciados pelo ambiente externo e pelo contexto em que a empresa está inserida, o que destaca que há uma dinâmica interna que promove a inter-relação entre as camadas deste círculo ao longo do tempo. Conforme o autor, “acredita-se que a forma da empresa mobilizar ‘um saber agir coletivo’, que envolve os elementos propostos no núcleo do *framework*, é que ditará a intensidade e o ritmo de

movimento dos ciclos. Chamando atenção para o fato de que estes ciclos não necessariamente irão acontecer de maneira regular e uniforme” (QUINTANA, 2009, p. 151).

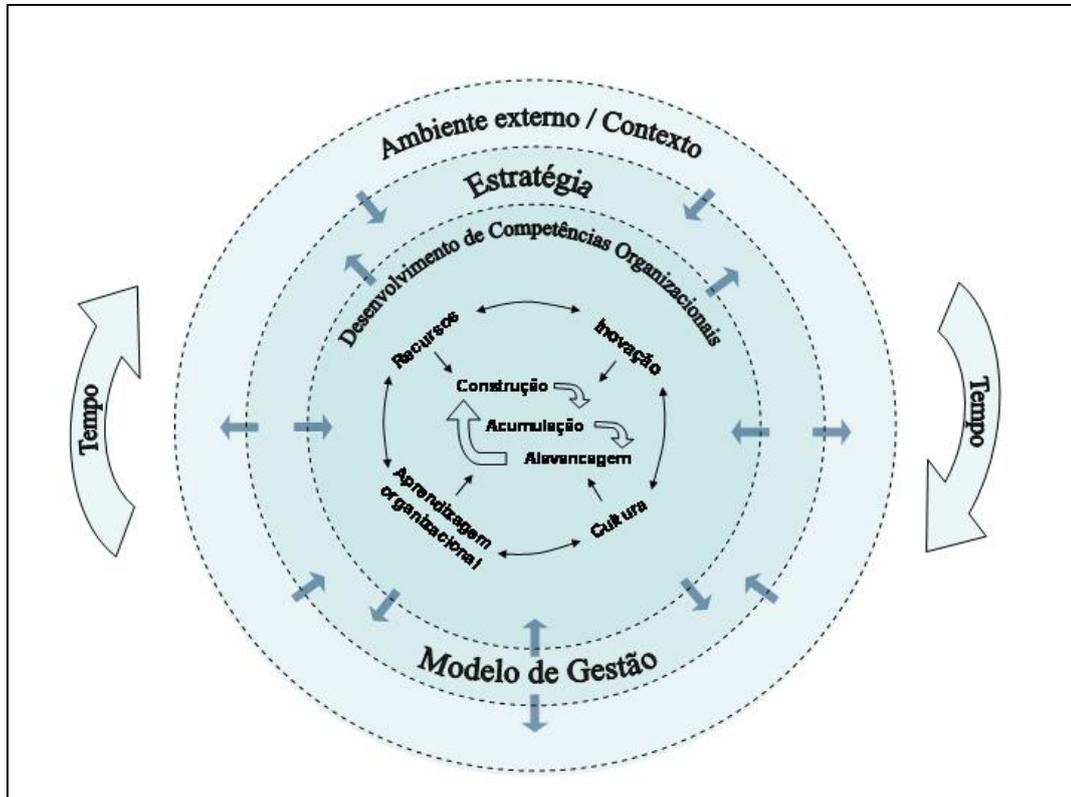


Figura 10 - Framework de desenvolvimento de competências organizacionais  
Fonte: Quintana (2009, p. 151)

Os autores citados acima, que tratam do desenvolvimento das competências, demonstram o quanto é relevante compreender esse processo de evolução levando em consideração a empresa em seu contexto, sua história e sua relação com o ambiente. De acordo com Lichtenthaler (2005), as empresas passam por um ciclo de crescimento dos negócios, sendo que no estágio de maturidade é que consideram menos arriscado diversificar ou agregar novos negócios, já que nesse momento as competências agregam valor suficiente para buscar novos negócios ou diversificação da estratégia.

O referencial teórico sobre os diferentes autores citados ressalta fatores comuns sobre o desenvolvimento das competências, que são: o ambiente/contexto, a estratégia e o processo de repasse de conhecimento que acompanha o processo evolutivo ao longo da trajetória, agregando valor às capacidades, via experiências adquiridas, as quais por meio de seus elementos vão delineando as competências que efetivamente se tornaram um diferencial para

a organização, representado pela figura abaixo. O repasse de conhecimento está representado na figura pelas setas, as quais vêm demonstrar a interação entre os diferentes fatores. Dessa forma, pode-se dizer que a construção das competências pode ser observada por meio desta interação que se estabelece ao longo do tempo na trajetória da organização.

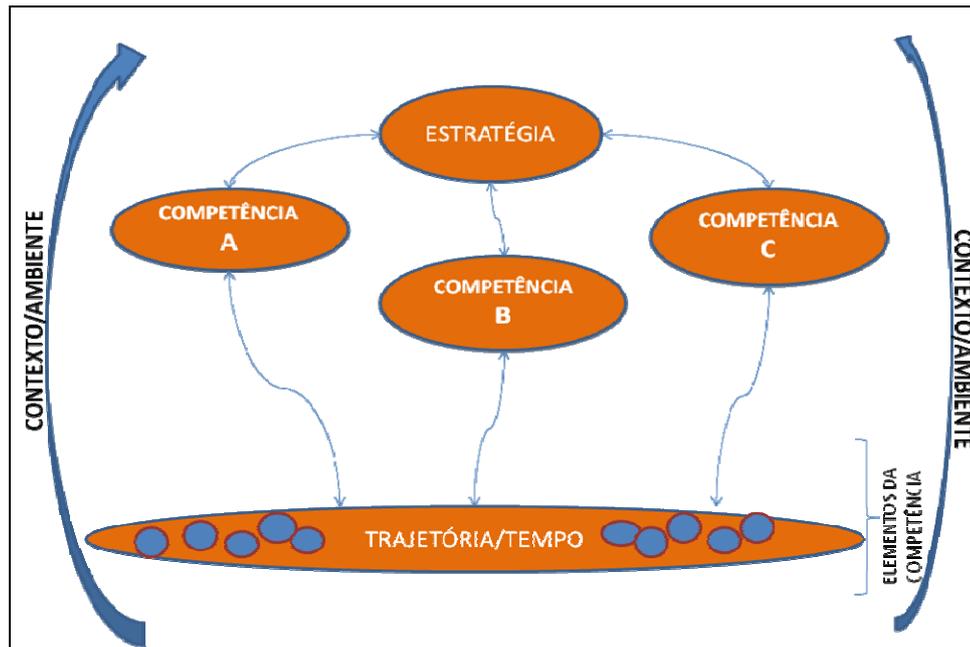


Figura 11 - Composição dos elementos de competência

Fonte: Elaborado pela autora

Após a explanação sobre o desenvolvimento das competências organizacionais, a seguir lança-se um breve olhar sobre a manufatura, setor no qual a empresa estudada está inserida. Esse olhar irá contribuir para um maior embasamento sobre o setor e sobre quais os parâmetros que são levados em consideração para que uma organização se mantenha competitiva nesse segmento.

#### 4.5 COMPREENDENDO O SEGMENTO DE MANUFATURA

De acordo com Carvalho e Laurindo (2007, p. 123), “dentro de uma indústria, as ações de uma empresa não são independentes das ações das demais, como por exemplo, no setor

automobilístico, o lançamento de um novo veículo influencia as decisões das linhas de produto das demais. Assim, as influências de um setor podem mudar completamente o que ocorre em outro. Neste processo indústrias surgem, crescem, tornam-se maduras, transformam-se, combinam-se, desagregam-se e, eventualmente, desaparecem”.

É nesse processo de mudanças e passando por diferentes influências que a manufatura foi evoluindo através dos anos e agregando a sua história novos conceitos, ferramentas e metodologias que hoje a retiram de uma posição puramente operacional e a colocam em um lugar estratégico, fazendo com que as empresas busquem ganhos em qualidade e produtividade (PAIVA et al., 2004). Isso demonstra que acompanhar os fatos que indicam a evolução da indústria na qual as empresas atuam é de extrema importância, sob o risco de perder o “trem da história”, ou seja, não agir frente às oportunidades que aparecem, ficando defasadas e perdendo sua fatia de mercado (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

De acordo com Slack (2002), o alcance de uma posição estratégica na manufatura se tornou possível por haver o entendimento de que é imprescindível acompanhar a evolução histórica e por compreender que “ela é a verdadeira anatomia da operação, ou seja, são os ossos, os músculos e os nervos da empresa” (SLACK, 2002, p. 13). Essa visão sobre a manufatura demonstra sua função integradora, pois está interligada ao todo da organização. Baseado nisso, Slack (2002, p. 29) define a estratégia da manufatura “como o conjunto de tarefas e decisões coordenadas que precisam ser tomadas para atingir as exigências dos objetivos competitivos da empresa”. Além dos objetivos de cada empresa em particular, o setor também identificou critérios para cada organização se tornar competitiva, como veremos a seguir.

#### **4.5.1 Critérios de Desempenho da Manufatura**

Segundo Slack et al. (2002), a estratégia de operações deve estar definida a partir de como a empresa pretende competir em seus mercados e orientar o negócio em um cenário que consiste em consumidores, ambiente e concorrentes. Neste tópico, serão tratados os critérios de desempenho desse segmento, os quais se tornaram um referencial para as empresas que desejam competir nesse mercado. Como a empresa em estudo faz parte da manufatura, os critérios serviram como uma fonte norteadora para identificação das competências da organização.

Os critérios identificados por Slack (2002) foram: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo, conforme quadro 2. O relacionamento entre os aspectos externos e internos desses critérios provocam diferentes efeitos. E, muito embora esses fatores sejam todos importantes, alguns terão lugar de destaque em relação aos outros conforme o segmento em que a empresa está inserida, e também de acordo com a maior valorização pelo cliente (SLACK, 2002, CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Slack (2002) acrescenta também três aspectos que são especialmente importantes na determinação de quais objetivos de desempenho devem ser enfatizados: 1) as necessidades específicas dos grupos de clientes da empresa; 2) as atividades dos concorrentes da empresa; e 3) o estágio do ciclo de vida do produto em que se encontra o produto ou serviço.

<b>Critérios de desempenho</b>	<b>Descrição</b>
Qualidade	Produto e serviço conforme especificação; diferenciado dos concorrentes; melhorar a confiabilidade e a durabilidade do produto
Rapidez	Tempo de entrega reduzido
Confiabilidade	Entrega confiável
Flexibilidade	Frequência de novos produtos/serviços; volume de produção e entrega
Custo	Oferece produtos e/ou serviços com preço baixo no mercado

Quadro 2 - Critérios de desempenho

Fonte: Slack (2002) Adaptado pela autora

Conforme Corrêa e Corrêa (2007, p. 48), “num ambiente competitivo, não basta ser ‘bom’ no que se faz – é necessário ser suficientemente ‘melhor que a concorrência’ no que se faz para merecer a preferência dos mercados visados”. “Contudo, a capacidade de conhecer suas potencialidades e desenvolvê-las de forma consistente pode ser decisiva para este posicionamento de sucesso no cenário competitivo” (CARVALHO; LAURINDO, 2007, p. 58).

Esse referencial conceitual sobre manufatura serviu para melhor compreender o contexto no qual a empresa esta inserida, complementando a revisão teórica deste trabalho. No próximo capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para atingir os objetivos desta pesquisa.

## 5 MÉTODO

O presente capítulo apresenta a metodologia traçada para a pesquisa, a fim de atingir os objetivos propostos. A primeira parte se refere à escolha do método que será utilizado. A segunda parte apresenta a unidade de análise seguida do desenho de pesquisa. Na continuidade, serão detalhadas as etapas da pesquisa, iniciando pela revisão bibliográfica, seguida pelas etapas de entrevistas, pela elaboração do instrumento de pesquisa, pelas entrevistas e pela análise dos dados.

### 5.1 ESCOLHA DO MÉTODO

Esta pesquisa é de cunho qualitativo, o que permite a compatibilidade com os objetivos aqui propostos, na medida em que possibilita analisar aspectos subjetivos, como percepções, compreensão do contexto da organização e a dinâmica das interações grupais, por meio de seus significados para as pessoas (RICHARDSON, 1989). A escolha desta abordagem esclarece Minayo (1998), permite aprofundar-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, aspectos não perceptíveis em equações, médias e estatísticas.

O método a ser utilizado será o estudo de caso único, pois se caracteriza por realizar pesquisas durante um determinado período de tempo, coletando dados em um ambiente real de uma organização (YIN, 2001). De acordo com esse autor, “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como?’ e ‘por quê?’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida social” (YIN, 2001, p.18).

Minayo (1998) entende que o estudo de caso simples é mais apropriado para a investigação de fenômenos dos contextos organizacionais e sociais. Esse tipo de pesquisa possibilita avaliar, com um maior aprofundamento, os aspectos que fazem parte da dinâmica das organizações e que são importantes para uma compreensão mais detalhada do fenômeno estudado (GODOY, 1995). Conforme Merriam (1997), a escolha dessa abordagem demonstra que o pesquisador tem o interesse em entender os significados construídos pelas pessoas, a fim de compreender como os indivíduos estruturam suas visões de mundo.

Entre as estratégias de estudo de caso, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória, que permitirá, ao pesquisador, desenvolver e esclarecer conceitos e ideias ou, ainda, gerar hipóteses para pesquisas futuras (MATTAR, 1996; GIL, 1999).

## 5.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Com o objetivo de compreender “como” acontece o desenvolvimento das competências organizacionais, faz-se necessário um resgate histórico frente a uma perspectiva temporal, na qual serão destacados os momentos-chave da organização. Dessa forma, esta pesquisa propõe uma investigação de cunho longitudinal, a qual possibilita a descrição das mudanças organizacionais e a evolução de um determinado fenômeno através do tempo (VAN DE VEM; HUBER, 1990, RICHARDSON, 1989).

De acordo com Post (1997), muitos fatores influenciam a evolução das competências, sendo considerado o papel da história da firma como um ponto principal de influência nesse processo de evolução. Por meio desse recorte longitudinal, será possível demarcar uma sucessão de pontos temporais, a fim de proporcionar o entendimento da evolução do fenômeno estudado (RICHARDSON, 1989).

Frente a isso, Langley (1999) destaca alguns cuidados com esse método longitudinal: a) resgate histórico: o pesquisador tem que estar atento às informações, já que o resgate do passado é feito no momento atual; b) volume de informações: como esses dados são levantados em uma linha temporal, a quantidade de informações pode dificultar a seleção do que é relevante, ou não, para aquele período; c) configuração da análise temporal: é importante ir além de uma descrição da história.

## 5.3 UNIDADE DE ANÁLISE

O dinamismo do mundo dos negócios faz com que as empresas busquem, constantemente, o uso adequado de seus recursos para melhor adequação às oportunidades e às ameaças provenientes do mercado.

Vários estudos destacam a identificação das competências. Neste trabalho, o objeto de estudo é o desenvolvimento das competências organizacionais, ou seja, “como” as organizações fazem para, continuamente, adaptar e melhorar seus usos coordenados de recursos para manter e alavancar suas competências (MARRONEY; SANCHEZ, 1997).

#### 5.4 SELEÇÃO DO CASO - CONTEXTUALIZAÇÃO

De acordo com Yin (2001), a seleção do caso é o primeiro passo na identificação e compreensão de um fenômeno. A escolha da empresa para este estudo foi intencional e ocorreu por dois motivos:

- a) facilidade de acesso às informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa;
- b) interesse da empresa, pois esta pesquisa vem acontecer exatamente em um momento da companhia em que ela está remodelando suas estratégias a fim de melhor se posicionar no mercado.

A empresa estudada atua no mercado de escovas para motores elétricos, as quais se aplicam à geração de energia e tração tanto para a linha automotiva como para a linha de eletrodomésticos. Uma das principais aplicações das escovas fabricadas pela empresa são os motores de partida de veículos, que, conseqüentemente, tornam o segmento automotivo seus maiores clientes.

A empresa faz parte de um grupo americano de investidores que é líder mundial em sistemas de conversão de energia para aplicações técnicas em veículos convencionais e elétricos, ferramentas elétricas e domésticas, do qual fazem parte oito unidades de negócios localizadas em diversos países: Brasil, Itália, México, China, Coreia do Sul, França, Alemanha, México e Estados Unidos, onde está situada a matriz. Atualmente, a empresa no Brasil tem 150 funcionários em uma estrutura dividida em Produção, Engenharia, CAP (Central de Atendimento ao Produto), Administrativo/Financeiro, Recursos Humanos e Diretoria. Essa estrutura é coordenada por um diretor, gerente de fábrica, três supervisores (Recursos Humanos, Produção, Informática).

## 5.5 DESENHO DE PESQUISA

O desenho de pesquisa tem por objetivo permitir uma melhor visualização das etapas da pesquisa, bem como das tarefas executadas durante o estudo, de forma esquemática. A pesquisa seguiu as etapas de revisão bibliográfica elaboração e validação do instrumento e entrevistas, finalizando com a análise dos resultados obtidos. Esse processo pode ser verificado no desenho de pesquisa, figura 12.

Como todo processo de pesquisa, iniciou-se com a revisão bibliográfica, a qual trouxe a fundamentação deste trabalho por meio do conteúdo extraído das leituras, sendo designada como a **Etapa 1**. Ela permeia não apenas o início, mas todo o andamento da pesquisa. Para isso, foram utilizadas diversas fontes de estudo, tais como livros, artigos científicos e dissertações. O objetivo dessa fase é aprofundar os conceitos que embasam o tema aqui proposto. Para Lakatos (1996), “o estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar duplicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações”.

A **Etapa 2** teve como objetivo propiciar um conhecimento mais genérico da empresa estudada, definindo que não seria divulgado o nome da empresa, dos clientes e dos funcionários entrevistados. Foram definidas as siglas a serem utilizadas para identificar a empresa e clientes e o cargo quando se referia aos funcionários entrevistados. Nessa etapa, também foi elaborado o roteiro norteador de entrevista (Apêndice B). Posteriormente, foi validado o roteiro com um professor da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Siglas Definidas: os dois clientes entrevistados foram definidos como:

- a) Cliente A; e
- b) Cliente B.

Empresa:

- a) Primeira Fase: Empresa K
- b) Segunda Fase: Empresa MK
- c) Terceira Fase: Empresa E

Na **Etapa 3**, realizou-se o mapeamento dos marcos históricos da organização por meio de entrevistas em profundidade com o diretor e o supervisor de produção (duas com cada um), bem como análise de documentos. Após a transcrição e a análise das entrevistas pela pesquisadora, obteve-se a definição dos períodos de destaque na trajetória da organização, atendendo assim ao objetivo específico “a”.

A **Etapa 4** serviu para atender aos objetivos específicos “b” e “c”, que se referem à identificação das competências organizacionais da empresa estudada e dos elementos que as compõem, apresentados no quadro final da descrição de cada fase. Foi elaborado o roteiro norteador de entrevista para a etapa 5 (Apêndice C). Foram realizadas duas entrevistas em profundidade com o Supervisor de TI, o Gerente de Fábrica e o Diretor, e uma entrevista com o Supervisor de Produção. Por considerar importante a percepção dos clientes na identificação das competências da empresa foi realizada entrevista com dois clientes, os quais foram escolhidos pela pesquisadora devido a facilidade de acesso.

A **Etapa 5** refere-se à análise de como ocorre o desenvolvimento das competências organizacionais ao longo da trajetória da organização, que neste estudo foi dividida em três fases, tendo como parâmetro os elementos identificados. Nesta etapa, foi realizada uma entrevista com Supervisor de TI, o Gerente de Fábrica, Diretor, Supervisor de Produção, sendo incluídas no rol das entrevistas a Técnica de Produção, as Analistas de Vendas Exportação, Nacional e OEM.

		ETAPAS	ATIVIDADES	OBJETIVOS
<b>ETAPA 1</b>  <b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>  - Vantagem Competitiva  - Competências Organizacionais  - Articulação entre Competências e Estratégia  - Desenvolvimento de Competências  - Segmento de Manufatura		<b>ETAPA 2</b>  Ajustar alguns aspectos metodológicos	- elaboração do roteiro de entrevistas - entrevista com diretor para verificar como seria referida a empresa na pesquisa.  - análise de documentos - leitura da bibliografia referente ao tema escolhido	- validação do roteiro de entrevistas.  - definição das siglas de identificação para a empresa estudada e cliente.  - revisão da bibliografia pertinente ao tema da pesquisa.
	→	<b>ETAPA 3</b>  Identificação dos marcos históricos da organização.	- (2) entrevistas com diretor e supervisor de produção - análise de documentos - leitura do referencial teórico - registro, transcrição e análise dos dados	- Caracterizar da empresa estudada.  - Buscar na história da organização quais foram os períodos mais marcantes. - Verificar, por meio dos documentos mais informações sobre os períodos identificados.
	→	<b>ETAPA 4</b>  Identificação das competências, bem como os elementos que a compõem.	Entrevistas: - (2) entrevistas com diretor, gerente de fábrica e com supervisor de TI - (1) entrevista com supervisor de produção - (1) Cliente A e cliente B - análise de documentos - registro, transcrição e análise dos dados - elaboração do roteiro para dar suporte na Etapa 5. - observação de reunião.	- ter as competências e os elementos definidos.  - validação do roteiro de entrevistas
	→	<b>ETAPA 5</b>  Descrição e Análise do desenvolvimento das competências durante a trajetória da organização  Conclusões	Entrevistas: - (1) entrevista com diretor, gerente de fábrica, supervisor de TI, supervisor de produção, técnica de produção e analistas de vendas (exportação, nacional e OEM) - observação em visita a fábrica - Nesta etapa também ocorreram entrevistas rápidas (15 min) com diretor e gerente de fábrica para sanar dúvidas quanto aos elementos.	- analisar durante a trajetória da organização como foram se desenvolvendo esses elementos.
	→			

Figura 12 - Desenho de Pesquisa

Fonte: Autora (2009)

## 5.6 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para o levantamento dos dados utilizados na pesquisa, foram realizados os seguintes procedimentos: entrevista, observação e análise de documentos. Estas técnicas foram escolhidas, pois permitem obter as informações necessárias para o desenvolvimento do tema em questão. Conforme Lakatos (1996), muitas vezes são utilizados dois ou mais métodos e técnicas de pesquisa, os quais devem estar ajustados ao problema a ser estudado.

### 5.6.1 Entrevistas

A escolha desta técnica de coleta de dados deu-se pelo fato de permitir ao pesquisador a profundidade necessária para o estudo do tema em questão. De acordo com Yin (2001), a entrevista é considerada como uma das mais valiosas formas de coleta de dados na estratégia de pesquisa de estudo de caso.

Para isso, foi utilizado dois roteiros semi-estruturado, os quais foram submetidos, à validação por um professor da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, tendo como critério de escolha o domínio do assunto estudado (APÊNDICE B E C). Esta fase teve por objetivo ajustar o instrumento, caso necessário, para que os problemas não ocorressem no decorrer das próximas fases da pesquisa (LAKATOS, 2002, YIN, 2001).

As entrevistas ocorreram individualmente, de forma presencial, gravadas e com uma duração de aproximadamente uma hora e meia, conforme disponibilidade dos entrevistados. Destaca-se que também foram realizadas entrevistas com tempo de duração em torno de 15 a 30 minutos para sanar pequenas dúvidas. Essas entrevistas foram registradas por meio de anotações feitas pela pesquisadora, devido ao fato de terem sido realizadas em algumas oportunidades que surgiam durante o processo investigativo. A escolha dos funcionários a serem entrevistados foi realizada a partir do critério tempo de empresa.

No que se refere aos clientes as entrevistas ocorreram de forma diferenciada: o Cliente A respondeu presencialmente enquanto que o Cliente B respondeu parte das perguntas por telefone e parte por e-mail.

<b>Cargo</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Formação</b>
Diretor Geral	25 anos	Administração de Empresas
Supervisor de Produção	20 anos	Engenharia incompleto
Técnica de Produção	26 anos	Ensino Médio
Analista de Vendas Nacional	12 anos	Engenharia Mecânica em curso
Gerente de Fábrica	10 anos	Engenharia Mecânica
Supervisor de TI	10 anos	Administração de Empresas – Ênfase em TI
Analista de Vendas OEM	10 anos	Administração de Empresas
Analista de Exportação	8 anos	Administração com Ênfase em Comércio Exterior

Quadro 3 - Dados dos entrevistados

### 5.6.2 Documentos

Esta técnica constitui-se no exame documental de natureza diversa, buscando-se interpretações novas e/ou complementares dos fatos (GODOY, 1995). Foram utilizados como documentos: jornal interno, catálogos, internet, manuais e documentos administrativos da empresa estudada. A intenção, com a análise documental, é confirmar alguns dados levantados nas entrevistas.

Os documentos trouxeram embasamento para a caracterização da empresa, bem como serviram para complementar as informações históricas relacionadas aos períodos mapeados da trajetória da organização, como também contribuíram para evidenciar alguns elementos que fazem parte das competências identificadas. Esta etapa ocorreu em paralelo com as entrevistas.

### 5.6.3 Observação

Esta técnica constitui-se em uma forma de captar a realidade empírica (Goode; Hatt, 1979), pois o pesquisador tem a possibilidade de contato pessoal com o objeto de investigação, permitindo acompanhar experiências diárias e compreender o significado que atribuem às suas ações (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Devido às características desta técnica de coleta de dados que permite a coleta de evidências subjetivas e de extrema relevância quando se pesquisa questões humanas é que se decidiu a observação direta como mais uma forma de coleta de evidências.

As observações nesta pesquisa ocorreram nas etapas 4 e 5, durante o acompanhamento de reunião e visitação a fábrica.

## 5.7 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta das informações, foi realizada a análise das evidências levantadas. Esta etapa deve ocorrer de forma organizada, classificando as informações para que as evidências atendam aos objetivos do estudo, fornecendo respostas ao problema proposto (YIN, 2001, GIL, 1999).

Para realizar esta etapa de análise de dados, as entrevistas foram transcritas e sumarizadas, permitindo não a generalização estatística, mas a analítica (YIN, 2001). Para a análise dos dados coletados, utilizou-se o recurso da análise de conteúdo, que, de acordo com Bardin (1977), pode ser entendida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Laville (1999) aponta que a análise de conteúdo é, principalmente, aplicada nos dados que se apresentam como discurso, o qual abrange textos extraídos de diversos tipos de documentos, como respostas obtidas em perguntas abertas.

A organização da análise de conteúdo parte de três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) interpretação dos resultados. A pré-análise é a etapa de organização do trabalho. É nessa fase que se faz a escolha do objeto de estudo, bem como da formulação dos objetivos (BARDIN, 1977). Já a exploração do material consiste em uma fase com procedimentos de codificação ou enumeração, em função de regras previamente definidas. “Esta fase tem como objetivo administrar sistematicamente as decisões tomadas na pré-análise” (GIL, 1999, p. 165). Nessa fase, definem-se as categorias. A etapa de interpretação dos resultados permitirá explicitar e sistematizar o conteúdo das mensagens e a

expressão desse conteúdo, a partir de um conjunto de técnicas parciais e complementares, tornando os dados válidos e significativos (LAVILLE, 1999). A análise de conteúdo não segue etapas rígidas, mas uma reconstrução simultânea com as percepções do pesquisador.

De acordo com Bardin (1977), existem três diferentes técnicas para análise de conteúdo: (1) a análise sintática: analisa a estrutura do discurso, pelo tempo e pelos modos verbais; (2) a análise lexical: analisa a natureza do vocabulário, quantificando as palavras de uma entrevista; e (3) a análise temática, que é um recorte por tema, formando categorias e subcategorias de análise.

Nesta pesquisa a opção foi pela análise temática, pois esta permitiu dividir as informações dentro de categorias. Segundo Godoy (1995), a categorização tem como primeiro objetivo fornecer, por agrupamento, uma representação simplificada dos dados brutos. Por meio das relações entre as categorias e de suas interpretações, é possível desenvolver explicações e afirmativas (proposições).

Após a identificação das categorias iniciais, que são os marcos históricos da organização estudada, fez-se a análise de conteúdo tendo como norteador cada fase verificando as ações e os elementos que contribuíram para o desenvolvimento das competências organizacionais.

Marcos Históricos
<b>Primeira fase 1983 – 1996:</b> entrada para o mercado externo.
<b>Segunda fase 1997 – 2003:</b> primeira aquisição pelo Grupo M.
<b>Terceira fase 2004 – 2008:</b> segunda aquisição pelo Grupo E.

Quadro 4 - Categorias de Análise

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 6.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Este capítulo tem como intenção trazer de forma mais abrangente informações sobre a organização aqui estudada. A empresa tendo sua origem familiar foi fundada por dois sócios em 13 de setembro de 1955. O primeiro produto fabricado eram tomadas de luz. No entanto, aproveitando a oportunidade que vislumbravam no mercado, os sócios decidiram ampliar o negócio se utilizando da tecnologia que já possuíam e fabricar um novo produto: escovas para motores elétricos, que eram vendidos em lojas de reposição de autopeças.

Essa iniciativa de expandir o negócio da empresa tornou-se rentável, pois, na época, estava muito difícil abastecer o mercado nacional com esse produto devido aos processos de importação. A partir daquele momento, passaram a produzir apenas escovas de carbono para motores elétricos, sendo a maioria dos clientes distribuidores de componentes para o segmento automotivo e uma pequena parcela de linha doméstica.

A funcionalidade das escovas é levar a corrente elétrica para o eixo giratório do aparelho. Uma das principais aplicações das escovas fabricadas pela empresa são os motores de partida automotivos. Para se ter uma ideia, um automóvel usado normalmente na cidade dá cerca de 2 mil partidas por ano, sendo que o primeiro jogo de escovas só será trocado após sete ou oito anos de uso.

Com o aumento da produção, em 1974, a empresa, junto ao BRDE, conseguiu recursos financeiros para construir uma fábrica maior, transferindo sua sede de Porto Alegre para a Grande Porto Alegre, expandindo alguns anos depois seu negócio para exportação, por entender que era uma oportunidade lucrativa. A entrada neste novo mercado ampliou o seu volume de produção e faturamento tornando-se rentável como previam os fundadores. No decorrer de sua trajetória, chegou o momento da sucessão e como muitas empresas familiares, não foi bem sucedido, passando a empresa por sua primeira venda para um grupo inglês, em 1997, o qual trouxe grandes investimentos direcionados à tecnologia, qualidade e pessoas, seu foco comercial voltou-se para as montadoras. Mais tarde, devido a uma ação estratégica do grupo inglês a empresa passa pela segunda aquisição, desta vez por um grupo americano, em 2004. Seu segmento de atuação ficou tanto no mercado de reposição de autopeças quanto no mercado original, que são as montadoras, e para as sistemistas.

No entanto, ser fornecedor de autopeças para o segmento automotivo é um trabalho que requer muita dedicação, pois as montadoras possuem um rol de exigências que devem ser seguidas por aqueles que querem se tornar fornecedores. Um dos requisitos necessários é ter certificação na norma ISO/TS 16949:2000, antiga QS 9000<sup>2</sup>, específica para o setor automotivo.

A importância de ter essa certificação está no fato de que ela contém ferramentas que são exigidas pelas montadoras, como garantia de qualidade do produto, tais como CEP, FMEA, PPAP, estudos de capacidade de processos e monitoramento do nível de satisfação dos clientes, entre outras.

Segundo Salerno et al. (2002 apud BERTOLINI, 2004), o processo de escolha de fornecedores é relativamente uniforme entre todas as montadoras, seguindo os critérios de avaliação das diferentes áreas da fábrica de veículos. Assim, a seleção é feita por meio da homologação de candidatos ao fornecimento, junto a equipes de compras, qualidade, engenharia de produto, logística e financeira, caso esta última seja distinta de compras. Tal procedimento tem por objetivo avaliar quão bem o fornecedor atende aos requisitos específicos exigidos.

Fatores como certificado de qualidade, qualificação do processo produtivo, capacidade de engenharia, capacidade financeira e histórico de fornecimento são considerados qualificadores pelas montadoras (SALERMO, 2002). No entanto, o desempenho da organização quanto a esses fatores vai depender de suas peculiaridades em relação à forma em que vai responder às demandas provenientes do ambiente.

Para atender aos requisitos do cliente, o processo de fabricação de escovas é complexo e tem um tempo de maturação até ser efetivado, pois passa por algumas etapas: 1<sup>a</sup>) análise do projeto enviado pelo cliente; 2<sup>a</sup>) fabricação da ferramenta, que é construída na própria empresa; 3<sup>a</sup>) fabricação do protótipo e testes das condições do produto; 4<sup>a</sup>) envio de amostra para o cliente, para verificação se está dentro das especificações; 5<sup>a</sup>) após aprovação, o produto segue para linha de produção.

A linha diversificada de escovas permite à empresa atender tanto ao mercado interno como ao externo, tendo 60% do seu faturamento baseado na exportação, aspecto que levou a empresa a uma forte crise financeira no final de 2007 devido à queda do dólar.

No momento atual, mesmo a empresa passando por uma forte crise financeira, continua se mantendo no mercado. Isso se deve à sua história, que vem sendo construída

---

<sup>2</sup> QS 9000 tornou-se ISO/TS 16949:2000 norma automotiva mundial a qual foi elaborada conjuntamente pelos membros do IATF (International Automotive Task Force) que é composto por um grupo de fabricantes automotivos- GM, Ford, Daimler Chrysler, BMW, Volkswagem, entre outros.

durante todos esses anos. Juntamente ao caminho percorrido pela organização, as competências foram se desenvolvendo.

Com o intuito de melhor poder mapear o desenvolvimento das competências, optou-se por dividir a trajetória da organização em três fases. Essas fases foram definidas a partir da entrevista realizada com o Diretor e com o Supervisor de Produção, por meio da qual a pesquisadora pôde identificar alguns momentos que marcaram a história da empresa, pois influenciaram no seu posicionamento diante do mercado e trouxeram importantes adequações internas. A divisão dessas fases foi compartilhada com o Diretor, o qual também concordou com os marcos históricos definidos, já que foram momentos de significativas mudanças, pois a empresa precisou fazer vários movimentos para se adaptar às novas demandas, como será visto durante a descrição da trajetória da empresa.

- a) **Primeira fase (1983 – 1996):** período em que a empresa decide mudar sua estratégia de negócio ao entrar para o mercado externo.
- b) **Segunda fase (1997 – 2003):** primeira aquisição por um Grupo M, inglês fabricante do mesmo produto.
- c) **Terceira fase (2004 – 2008):** segunda aquisição por um Grupo E, composto por investidores americanos.

Abaixo, será feito o relato das competências que foram identificadas na organização.

## 6.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS IDENTIFICADAS

As competências foram identificadas a partir da triangulação de informações: análise das entrevistas feita pela pesquisadora com o diretor, funcionários e clientes, revisão bibliográfica e análise documental. Após análise desses dados, a pesquisadora identificou quatro competências: **Confiabilidade da Marca, Capacidade Técnica, Orientação para o Cliente e Gestão de Equipe.**

Como base documental, foram utilizados os dados coletados na Pesquisa de Satisfação realizada pela empresa com os clientes, tanto do mercado interno quanto do mercado externo, as quais serviram de fonte para identificação dos elementos que vão compor as competências. As pesquisas se referem aos anos de 2006, 2007 e 2008, realizadas tanto com os clientes da exportação, quanto com os clientes nacionais. Seguem os dados que tiveram maior pontuação pelos respondentes, relacionados ao que o cliente considera importante na compra de um

produto da Empresa MK. Destacam-se: a) mercado externo – preço e qualidade; b) mercado interno – preço, qualidade e rapidez na entrega.

Ao analisar as respostas dos dois mercados quanto ao grau de satisfação em relação a alguns critérios foram identificados. Os critérios de competitividade que mais satisfizeram os clientes foram: a) no mercado externo: qualidade, variedade, preço e atendimento pós-venda; b) no mercado interno: qualidade, variedade, prazo de pagamento e relacionamento com o vendedor. Pode-se perceber que as respostas dos clientes têm relação com alguns dos critérios de desempenho do setor citados por Slack (2002), que são qualidade, rapidez e custo.

Outro ponto relevante na pesquisa de satisfação realizada pela empresa foi que os clientes do mercado externo, em um campo que permitia resposta aberta, destacaram a confiabilidade e a qualidade como diferenciais da Empresa E. Os clientes internos não responderam.

Com a análise da pesquisa citada acima e das entrevistas, foi possível evidenciar que, em todas as falas, eram referidas algumas características como sendo os pontos que realmente contribuíram de forma significativa para que a empresa mantivesse a competitividade no mercado, identificando as competências. Em todos os momentos da trajetória da organização aparecem ações que foram agregando valor a essas competências.

Para se chegar a uma definição para cada competência, foi realizada uma composição do que foi referido pelos entrevistados e depois confirmado com o diretor. Abaixo será conceituada cada uma delas.

**Competência Confiabilidade da Marca:** os entrevistados trouxeram em sua fala que a marca K é forte e reconhecida no mercado pela qualidade e pela sua flexibilidade em adaptar-se às necessidades do cliente, o que caracterizou para esta empresa uma garantia de procedência. Para Pinho (1996, p. 46), “as marcas incorporam um conjunto de valores e atributos, tangíveis e intangíveis para o consumidor e que contribuem para diferenciá-las daquelas que lhe são familiares”. Pode-se dizer que, para uma marca se estabelecer no mercado e ser reconhecida, é necessário passar por um processo de construção que a torne atrativa para o cliente e que a faz ser a escolhida.

De acordo com Kotler (2000) as marcas que são reconhecidas trazem consigo uma garantia de qualidade. No caso da empresa em estudo, a competência Confiabilidade da Marca tem seu atrativo vinculado à qualidade percebida pelo cliente que está relacionada à durabilidade do produto. Segundo Paiva et al. (2004), durabilidade significa “a medida de tempo de vida de um produto”. E, segundo o autor, está atrelada a duas dimensões: uma econômica e outra técnica. A primeira se refere a uma avaliação do quanto economicamente vale a pena manter um produto em funcionamento por um longo período em vez de substituí-lo.

Já a dimensão técnica se refere ao prazo de tempo em que o produto será utilizado até se iniciar o processo natural de desgaste. No caso da empresa em estudo, essas duas dimensões citadas por Paiva são definidas pelo cliente, tendo ela que adequar o produto a essas exigências.

Na pesquisa feita com os clientes, estes destacam que a satisfação com a Empresa E está relacionada à qualidade e variedade dos produtos. Quando se refere à variedade está relacionado com a capacidade da empresa em desenvolver diferentes modelos de produtos para atender as necessidades do cliente. Critérios que, nas entrevistas, foram relacionados à confiabilidade.

...a marca K sempre foi forte..., porque não se escuta falar de escova feita pela Empresa E que não funcionou no mercado. (Supervisor Produção)

...é uma marca reconhecida pela qualidade, tem referências no mercado de confiabilidade. (Cliente A)

A Empresa E comprovou para nós que o reconhecimento da marca K no mercado, por prestar um serviço de qualidade, realmente faz parte de suas ações. Visitamos as instalações, verificamos os testes que eram realizados com o produto e avaliamos que é uma empresa confiável, pois esta é uma das nossas premissas. Outro ponto é a sua capacidade de atender às solicitações de diferentes modelos de produto. (Cliente B)

Muito embora a descrição dessa competência remeta a questões relacionadas ao produto, os clientes entrevistados expressam essa relação tendo como referência a marca K. Em seu relato, os funcionários colocam que a empresa se tornou reconhecida no mercado pela sua marca, e que esse reconhecimento foi construído desde a época em que era familiar.

De acordo com a fala da Analista de Vendas e Gerente de Fábrica, “os clientes pedem a marca K”.

**Competência Capacidade Técnica:** está relacionada ao cuidado com que o produto é fabricado, por meio da qualificação dos funcionários e da estrutura interna criada para atender às demandas dos clientes com adequação aos padrões de eficiência operacional. Também fazem parte as experiências e vivências acumuladas de conhecimento na fabricação de seus produtos. Para os clientes, essa competência é percebida no produto final por meio do seu desempenho.

Para nós, os clientes desempenham um papel ativo, unindo capacidade tecnológica, conhecimento técnico e envolvimento na solução de problemas fabris. Encontramos isto na Empresa E, claro que solicitamos adequações que foram atendidas. (Cliente B)

A credibilidade está no nosso know-how em fazer escovas. O conhecimento sobre a fabricação de escovas foi passando de pessoa para pessoa. (Supervisor de TI).

**Competência Orientação para o Cliente:** surgiu nos relatos como uma característica muito própria da empresa pelo fato de os diretores, durante as diferentes fases, terem sempre uma postura de proximidade para com seus clientes, por meio de uma comunicação ativa, que foi sendo transmitida para os funcionários que trabalham na organização.

A disponibilidade em atender ao cliente é demonstrada a cada contato ou negociação realizada, seja para mantê-lo informado do andamento de seu pedido, seja para sanar dúvidas e/ou dificuldades em relação ao produto. A política de gestão de relacionamento comercial está baseada na premissa de manter relacionamentos duradouros e no acompanhamento das necessidades do mercado. Essa competência pode ser percebida pelo cliente por meio das soluções de produtos oferecidas e do relacionamento comercial.

Na pesquisa de satisfação feita com os clientes, ressaltam-se dois critérios que se relacionam com esta competência: o relacionamento com o representante comercial e a assistência pós-venda realizada pela equipe interna de vendas.

Quando entrei, esta cultura já tinha na empresa, é muito natural... é dar a atenção devida ao cliente. (Analista de Vendas Exportação).

A proximidade do relacionamento é um valor que consideramos com nossos fornecedores. (Cliente A).

A Empresa E tem a preocupação em manter um bom relacionamento com o cliente, tanto que eles têm uma analista de vendas na fábrica dedicada para nos atender, que cuida de todo o nosso processo. (Cliente B).

**Competência Gestão de Equipe:** foi outro ponto muito referido pelos respondentes, os quais colocavam que o tratamento dispensado às pessoas, combinado com conhecimentos que estas têm na fabricação do produto e o repasse desse saber, os torna comprometidos com a organização e faz com que a empresa seja reconhecida no mercado. De acordo com Drejer (2000), são as pessoas que têm conhecimento dos elementos que compõem uma competência e habilidade para entender a relação entre esses elementos.

Conforme citou o Diretor, em entrevista para o jornal interno 04/2003:

Desde a aquisição, temos constantemente aumentado os índices de performance, bem como o relacionamento e a atenção a todos os profissionais que atuam na empresa. Não me canso de dizer que máquinas e equipamentos podem ser adquiridos em qualquer lugar. Mas o que realmente faz a diferença numa empresa são as pessoas. E o investimento maior será feito nelas.

A seguir, o quadro resumo das competências citadas:

<b>Competência: Confiabilidade da Marca</b>
A capacidade da empresa de, por meio de sua flexibilidade em diversificar seus modelos de escovas e da qualidade e durabilidade do seu produto, tornar sua marca reconhecida no mercado, fazendo com que os clientes prefiram a marca K no lugar do concorrente.
<b>Competência: Capacidade Técnica</b>
É a capacidade da empresa em estar tecnicamente preparada para fazer bem feito seu produto a partir de um conjunto de ações direcionadas para a adequação de infra-estrutura e tecnologia, pessoas qualificadas e gestão de fornecedores.
<b>Competência: Orientação para o Cliente</b>
Capacidade da empresa em atender bem estabelecendo uma relação de confiança a partir da uma agilidade nas respostas e na proximidade com seus clientes.
<b>Competência: Gestão de Equipe</b>
Significa a capacidade de estabelecer um relacionamento com os funcionários, tendo por base a comunicação, a capacitação e as ações de gestão de pessoas, construindo o comprometimento destes para com a empresa e com o cliente.

#### Quadro 5 - Resumo das Competências Identificadas

Fonte: Elaborado pela autora

Cada competência descrita tem um conjunto de elementos que a compõem, os quais serviram como parâmetro para mapear como ocorreu o desenvolvimento das competências dentro da trajetória organizacional. A composição destes elementos se torna mais visível no quadro que conclui a análise e descrição de cada fase.

### 6.3 RESULTADO ACERCA DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

#### 6.3.1 Trajetória da Empresa

##### 6.3.1.1 Primeira Fase: 1983 – 1996

O que demarca a escolha desta primeira fase é o momento no qual a organização redireciona seu foco estratégico ao definir sua entrada no mercado de exportação, por

considerar que, em longo prazo, esse seria um bom negócio. Essa decisão foi baseada na oportunidade que se abria devido ao problema de câmbio em relação ao dólar que o país enfrentava, e, conforme o supervisor de produção, também estava associado ao alto nível de inadimplência no mercado nacional. O Diretor, em seu relato, trouxe que, ao ser definido exportar, a estratégia foi traçada para atingir locais menos concorridos como Europa, Ásia e Oriente Médio, pois estes trariam maior rentabilidade.

De acordo com Minervini (2001), teoricamente, para se entrar na exportação, é necessário fazer antes uma pesquisa de mercado e se dirigir aos mercados que se apresentem mais rentáveis. Pelo que pôde ser verificado nas entrevistas, a empresa em estudo, ao definir sua área de atuação na exportação, fez essa análise de mercado, via representantes, assim elegendo países que ainda não estavam sendo bem atendidos com esse tipo de produto.

Um dos fatores que contribuíram para a empresa ter êxito nessa nova ação estratégica adotada foi o reconhecimento da marca pela sua qualidade no mercado nacional. Outro fator foi ter como referência o fornecimento para a VAPSA, distribuidor autorizado de autopeças Bosch, o qual era conhecido como um cliente exigente em relação aos seus fornecedores, no que se refere a qualidade do produto.

A preocupação com a qualidade do produto vem desde a fundação da empresa, pois os fundadores tinham como premissa ter um produto resistente e com uma longa vida útil, ou seja, que fosse durável. Isso fez com que a empresa sedimentasse sua marca no mercado de autopeças nacional.

Para atender ao seu propósito, como em seu início a empresa não tinha uma estrutura tecnológica adequada e poucos funcionários com qualificação necessária que pudessem assegurar a eficácia do produto (durabilidade, desempenho), os diretores firmaram uma parceria com uma empresa alemã reconhecida pelo uso de tecnologia avançada na área de análise e testes. Assim, a cada necessidade de alteração da composição do produto, este era enviado para aquela empresa a fim de serem realizados análises e testes para se certificar de que aquela composição de matéria-prima estava adequada para garantir a durabilidade do produto e atender aos requisitos do cliente, mantendo assim a confiabilidade da marca K.

Além da parceria citada com a empresa alemã para garantir a durabilidade do produto e o atendimento aos requisitos do cliente, a Empresa K mantinha um departamento de qualidade, no qual havia os inspetores de qualidade, que tinham como atividade inspecionar as peças na linha de produção. Associado a isso, todos os funcionários que estavam diretamente ligados à fabricação do produto foram treinados também para estarem atentos na

confeção da peça e não deixar passar nenhuma que apresentasse defeito. Essas ações faziam com que chegasse ao cliente um número muito pequeno de produtos com problema.

Marca é reconhecida porque não se vê falar de escova feita pela empresa que não funcionou no mercado. (Supervisor Produção)

Nossas peças são boas mesmo (...) sempre foi nos passado que o nosso foco é qualidade. (Técnica de produção)

Outra ação da empresa para manter a credibilidade da marca foi a aquisição das melhores matérias-primas encontradas no mercado para garantir uma liga adequada para o produto, havendo a necessidade de uma escolha mais criteriosa de fornecedores. Conforme relato do Supervisor de Produção e do Diretor, o pensamento dos fundadores era de que o diferencial do produto sempre seria manter a qualidade independentemente do preço.

Marca séria, sempre preocupada em oferecer para o cliente um produto com qualidade. (Diretor)

Preparar o produto com a liga adequada, o dono sempre dizia: colocaremos nas escovas sempre a melhor liga que encontrarmos. A nossa, o motor desmancha e a escova fica inteira. (Supervisor Produção)

Porém, no que se refere aos componentes que eram agregados à escova, tais como molas, dispositivos que eram fabricados por outros fornecedores, havia muitos problemas de entrega de peças defeituosas. Nesse período, a empresa não tinha uma estrutura interna com funcionários qualificados para fazer uma gestão desses fornecedores; em consequência, os componentes com defeito apenas eram identificados quando já estavam na linha de produção. Como diz a Técnica de Produção: “Nessa época não tinha isso de gestão de fornecedores, nós atacávamos tudo na linha”. Mesmo assim, a Empresa K conseguia manter, por meio das ações citadas anteriormente como ponto forte, a qualidade percebida pelo cliente.

No entanto, a entrada para exportação fez a Empresa K perceber que, além da qualidade, era necessário tomar decisões que fossem transformadas em ações de adequação interna para atender às necessidades advindas desse novo momento, as quais influenciaram diretamente o seu desenvolvimento ao longo de sua trajetória, como será visto no decorrer desta fase.

Na época, havia apenas um representante comercial que mantinha contato com o mercado externo, limitando o acesso ao exterior; então foi necessário adequar seu processo de vendas e buscar mais um representante com maior conhecimento do mercado que a empresa tinha intenção de explorar, iniciando o processo de prospecção de novos clientes.

Conforme relato do Diretor, “com a entrada desse novo representante, conseguimos desenvolver com mais foco os novos clientes”.

Como resultado dessa prospecção, os fundadores identificaram uma adequação que estava voltada para a área de desenvolvimento de produto, pois foi preciso criar outros modelos de escovas específicas para automóveis do exterior e novos produtos, tais como alternadores e dínamos para a linha automotiva. Para tornar possível esse atendimento mais amplo ao cliente, no que se refere a produto, foi necessário construir novas ferramentas. A Empresa K tinha na sua estrutura interna a área de ferramentaria, no entanto, era pequena, sendo necessário terceirizar a confecção de algumas ferramentas, mais tarde em 1993, foi contratado um Supervisor de Ferramentaria que era responsável por este setor e manutenção. Com a entrada deste profissional a empresa procurou organizar o setor para confeccionar todas as ferramentas.

Conforme relato dos entrevistados, os fundadores tinham a preocupação de sempre atender às necessidades do cliente para que, dessa maneira, pudesse ser estabelecida uma relação de confiabilidade. Um dos aspectos que evidenciava o cuidado com o cliente estava exatamente na flexibilidade da empresa no atendimento a pedidos de novos modelos de produto.

Diretor: “Tínhamos na época escovas para automóveis fabricados para o mercado brasileiro; com a exportação, tivemos que fazer outros tipos para atender outros modelos de veículos; isso acarretou a confecção de novas ferramentas”.

Nos relatos, outro aspecto que contribuiu para a relação cliente/empresa foi o canal aberto de comunicação para com o cliente que os fundadores sempre mantiveram, mostrando disponibilidade para atendê-los, sanar suas dúvidas, bem como mantê-los informados do andamento de seu produto. Isso era realizado diretamente por eles ou por intermédio de seus representantes, o que estabelecia uma proximidade. Conforme relato da Analista de Vendas Nacional:

“Quando chegava algum produto com problema no cliente, havia um atendimento especial dispensado, o representante ia ao auto-elétrico, pegava o produto, conversava com ele, fazia a troca, era um diferencial esta proximidade”.

Os entrevistados referem que a relação de proximidade para com o cliente sempre foi muito evidente, pois os representantes faziam visitas periódicas levantando as necessidades dos clientes, demonstrando que a empresa estava preocupada em atendê-los bem. Os donos procuravam estabelecer uma comunicação franca com o cliente, tanto que diversas vezes os funcionários presenciaram esses contatos.

Chegou uma vez que o Sr. V ligou para o cliente e disse que não seria possível atendê-lo, pois a empresa já tinha feito várias tentativas para alcançar o solicitado e não conseguia. Nesta conversa, alteraram algumas especificações, o que tornou possível o fornecimento do produto. (Supervisor Produção).

Outro diferencial da empresa frente aos clientes estava no rápido atendimento ao pedido, ou seja, entrega dentro do prazo, o atendimento pós-venda, quando o representante visitava ou ligava para o cliente com o objetivo de saber do recebimento do produto e o repasse de informações quanto ao andamento do pedido – principalmente exportação, em que o prazo de entrega e os trâmites aduaneiros (realizados por empresa terceira) eram mais demorados.

“Nós tínhamos qualidade, uma entrega boa, imediata para o mercado nacional. Nós dominávamos o mercado. Os representantes estavam sempre em contato com os clientes” (Analista de Vendas Nacional).

Ao longo do tempo, após a entrada no mercado externo, o número de clientes aumentou e, conseqüentemente, o volume de produção; porém, não havia um planejamento interno organizado para produção dos pedidos, fazendo com que a empresa produzisse muito além da necessidade. Conforme relato dos entrevistados, era muita escova e sucata estocada e nenhuma ação era realizada; faltava investimento em profissionais qualificados.

No que se refere a investimento, os entrevistados trazem que havia uma divergência de pensamento entre os sócios, pois enquanto um sócio tinha como pensamento que os lucros deveriam ser direcionados em prol da própria empresa, o outro diretor pensava que deveriam estar voltados para aquisição de patrimônio para os sócios.

No entanto, conseguiram chegar ao consenso quanto à necessidade de ampliar as instalações da área fabril e construir um novo prédio para a parte administrativa. Dessa forma, obtiveram uma melhor distribuição da estrutura física, acompanhando o ritmo de crescimento.

Essas duas maneiras de pensar, de certa forma antagônicas, restringiram um maior investimento em tecnologia e equipamentos mais modernizados, tanto que a Analista de Vendas Nacional relata que “não tinham computador, usavam telex até por volta de 1995 aproximadamente”. Os investimentos realizados nessa fase foram na estrutura física, como citado acima, e na contratação de pessoal, muito embora essas contratações não estivessem vinculadas a especialistas e sim a funcionários mais operacionais, tanto que na época, na área técnica, havia apenas um engenheiro e um funcionário com experiência em PCP.

Nessa fase, não havia ações definidas para contratação, retenção e capacitação de pessoal; no entanto, havia a preocupação em manter as pessoas que trabalhavam na empresa.

O manter estava vinculado à postura próxima de um dos diretores para com os funcionários. Conforme relato dos entrevistados, o Sr. K sempre esteve perto dos funcionários, ia à fábrica, conversava com todos, escutava as necessidades de cada um e, na medida do possível, tentava ajudar; isso trazia proximidade, e todos se sentiam importantes.

Segundo o Supervisor de Produção:

Sempre foi nosso diferencial, desde o tempo da família, o tratamento para com as pessoas... era uma gestão paizão... outras companhias têm apenas duas palavras, 'não deu resultado, tchau', aqui sempre conversamos com as pessoas. Sempre nos preocupamos em conservar as pessoas.

Embora houvesse esse lado mais “amigável” de um dos diretores, o qual deixava os funcionários se sentindo parte da família, havia o outro lado da moeda, que era o baixo nível dos salários, não havendo uma política de gestão voltada para as pessoas. Na época, as decisões e ações tomadas em relação aos funcionários eram tratadas de maneira informal, não havendo um investimento planejado para com a equipe de profissionais.

Segundo o Diretor, mesmo com algumas deficiências internas, a empresa estava em um momento muito positivo; no entanto, nessa época iniciava-se a sucessão, por meio da qual os filhos dos sócios começavam a participar do negócio, e também foi o princípio da geração de conflitos entre as famílias. Os sócios, ao perceberem que a situação estava se agravando e interferindo no processo de crescimento da empresa, resolveram contratar um consultor externo para auxiliar nessa passagem, com o objetivo de amenizar a crise que começava a se estabelecer. Essa ação teve dois lados. O positivo dessa assessoria foi a profissionalização da estrutura com a contratação de gerentes e supervisores e a montagem da área de Recursos Humanos. O lado negativo foi que a estrutura implantada se tornou inviável financeiramente, o que acarretou na demissão da maioria dos profissionais contratados e não resolveu o conflito familiar. Conforme o Diretor,

Não houve critérios claros para fazer essa passagem, e iniciaram os conflitos familiares que foram geradores de um clima ‘pesado’ devido aos problemas de relacionamento... e depois a estrutura criada se tornou muito pesada financeiramente, não havia recursos suficientes para mantê-la e não se mostrou tão eficaz quanto imaginavam. Então, ao longo do tempo, optaram pela venda.

Embora a empresa tenha definido exportar, manteve também suas vendas para o mercado interno, em ambos os casos atendendo ao segmento de reposição de autopeças, ou

seja, os distribuidores de lojas de auto-elétricas, por intermédio de representantes comerciais da empresa. Uma das formas de estar sempre em contato com os dois mercados foi a decisão de participar da Automec – Feira Internacional de Autopeças, Equipamentos e Serviços, que teve sua primeira edição em 1993. Segundo relatos do diretor e dos analistas de vendas, a decisão de participar da feira foi muito importante, pois foi mais uma forma de divulgação da marca K. Foram realizados contatos com vários clientes, mantendo a relação de proximidade, bem como se fecharam novos negócios.

De acordo com o Diretor, houve um crescimento muito importante nessa fase, principalmente entre 1988 e 1993, em produtividade e faturamento, quando a empresa passou a atender em 60% o mercado interno e, em 40%, o mercado externo, fechando o ano de 1993 com um quadro funcional de 320 empregados. No entanto, a pressão instaurada pela sucessão familiar fez com que os fundadores optassem pela venda, encerrando-se aqui um primeiro ciclo.

Competências	Ações	Elementos
Confiabilidade da Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- análise e testes para certificar a composição da matéria-prima.</li> <li>- departamento de qualidade, tendo como atividade inspecionar as peças na linha de produção.</li> <li>- funcionários também foram treinados para estar atentos na linha e não deixar “passar” peça com defeito.</li> <li>- aquisição de melhores matérias-primas encontradas no mercado para garantir uma liga adequada para o produto.</li> <li>- flexibilidade da empresa no atendimento a pedido de novos modelos de produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>durabilidade do produto:</b> ações voltadas para o desempenho e vida útil de produto.</li> <li>- <b>flexibilidade de diversificação:</b> atender as solicitações de novos tipos de produtos.</li> <li>- <b>qualidade:</b> atendimento aos requisitos, no entanto, ainda com pouco planejamento.</li> </ul>
Capacidade Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adequar o processo de vendas, contratando mais um representante.</li> <li>- ampliar instalações da área fabril e construir um novo prédio para a parte administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>infra-estrutura e tecnologia:</b> baixo investimento</li> <li>- <b>gestão de fornecedores:</b> nenhuma ação específica junto ao fornecedor quanto a entrega de componentes com defeito.</li> <li>- <b>profissionalização do quadro de funcionários:</b> nenhuma ação específica.</li> </ul>

Quadro 6 - Competências e seus elementos - primeira fase (continua)

Fonte: Elaborado pela autora

Competências	Ações	Elementos
Orientação para o Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adequar o processo de vendas, contratando mais um representante.</li> <li>- atendimento mais amplo ao cliente.</li> <li>- flexibilidade da empresa no atendimento a pedido de novos modelos de produto.</li> <li>- canal aberto de comunicação para o cliente, mantendo-os informados do andamento de seu produto.</li> <li>- representantes faziam visitas periódicas.</li> <li>- rápido atendimento ao pedido;</li> <li>- entrega no prazo.</li> <li>- repasse de informação quanto ao andamento do pedido principalmente exportação que eram mais demorados;</li> <li>- atendimento pós-venda quando o representante visitava para saber do recebimento.</li> <li>- profissionalização da estrutura com contratação de gerente, supervisores, montaram uma área de RH.</li> <li>- participar da Automec- Feira Internacional de Autopeças, Equipamentos e Serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>proximidade com o cliente:</b> abertura propiciada pela empresa para com os clientes;</li> <li>- <b>velocidade de resposta ao cliente:</b> entrega dentro do prazo estabelecido com o cliente.</li> </ul>
Gestão para equipe (vestígios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- funcionários também foram treinados para estar atentos na linha e não deixar “passar” peça com defeito.</li> <li>- manter pessoas que trabalhavam na empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>capacitação da equipe:</b> ações incipientes.</li> <li>- <b>comunicação com a equipe:</b> algumas ações muito incipientes.</li> </ul>

Quadro 6 - Competências e seus elementos - primeira fase (conclusão)

Fonte: Elaborado pela autora

Este período estrategicamente foi caracterizado por uma postura empreendedora, no qual a empresa soube aproveitar as oportunidades de mercado e expandir os negócios, ao entrar para o mercado de exportação. Demonstra que a empresa foi construindo suas competências a partir da sinergia estabelecida com a estratégia a fim de se adaptar a este novo momento. Pode-se dizer que foi um período em que o modelo de gestão estava voltado para o reconhecimento das potencialidades da empresa. Como as competências identificadas são aquelas que se destacaram no momento atual da organização, e o estudo é feito através do resgate histórico da trajetória percorrida pela empresa. Conforme modelo de Helfat e Peteraf (2003), exposto no referencial teórico identificou-se o estágio que se encontra cada competência nesta fase. Tem-se nesta primeira fase duas competências que podem ser claramente destacadas que são: a Confiabilidade da Marca, pois esta contribuiu de maneira

significativa para que a empresa conseguisse entrar no mercado externo e Orientação para o Cliente que contribuiu para a consolidação da empresa no mercado nacional e consequentemente serviu de referência para a exportação. No entanto estas duas competências apresentam os **elementos qualidade e proximidade com clientes** respectivamente, que estão em um estágio mais inicial de desenvolvimento. A Competência Confiabilidade da Marca se consolida, pois os **elementos flexibilidade de diversificação e durabilidade do produto** já tem uma posição melhor estruturada no mercado. A competência orientação para o cliente não encontra-se ainda de forma sedimentada devido a necessidade de maior estruturação do **elemento proximidade com clientes**. As competências Capacidade Técnica e Gestão de Equipe, nesta fase se apresentam de forma incipiente, pois tem pouca ou nenhuma ação voltada para estas competências. Demonstrado na figura abaixo.

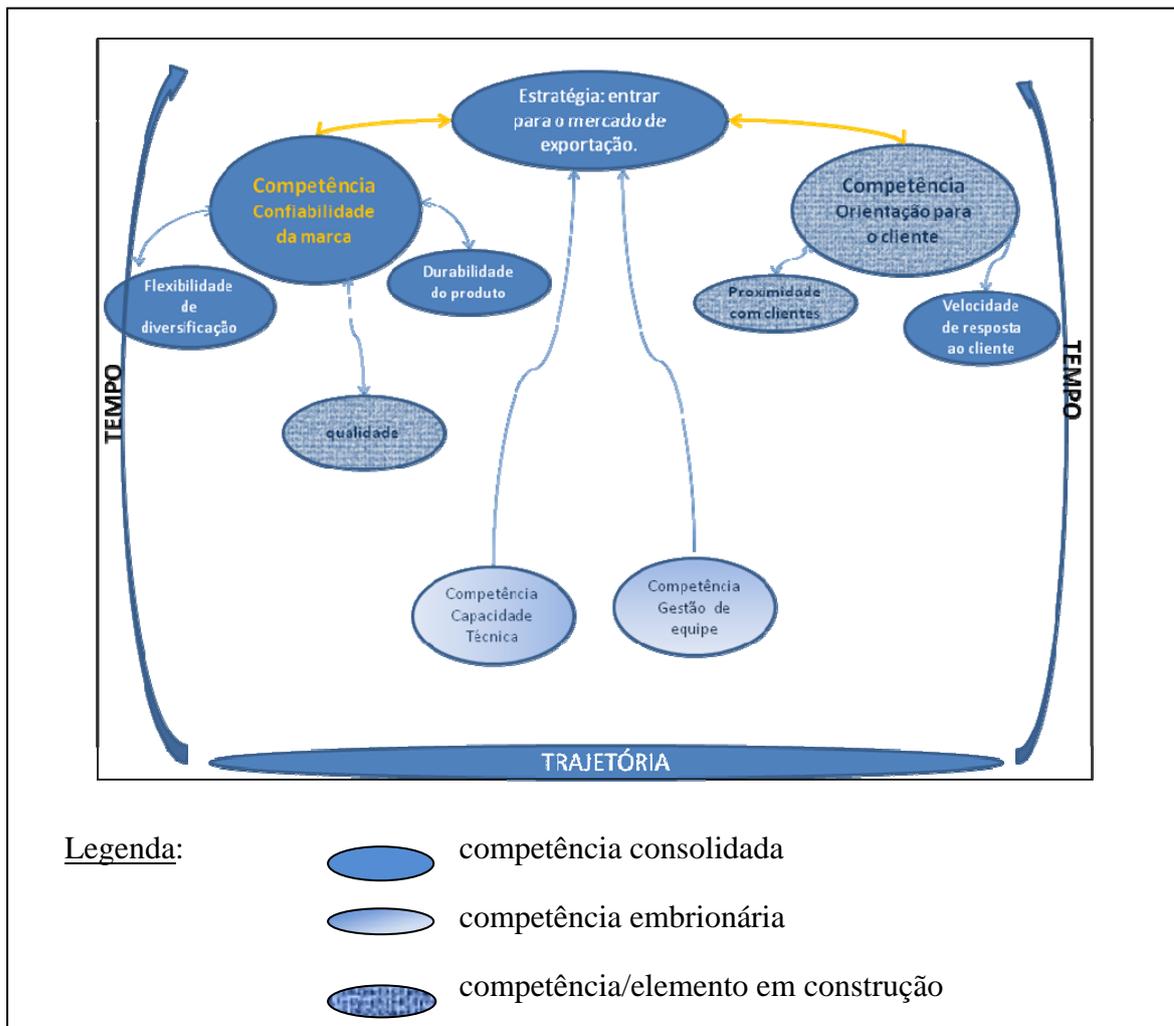


Figura 13 - Diagrama de relações primeira fase

Fonte: Elaborado pela autora

### 6.3.1.2 Segunda Fase: 1997 - 2003

A escolha desta fase ocorreu por ter sido o momento em que foi realizada a primeira venda pela qual passou a empresa. A Empresa K, foi adquirida por um Grupo M, inglês que trazia consigo 140 anos de experiência no mercado de escovas, sendo um dos maiores fabricantes de escovas do mundo, produzindo também buchas para motores de partida e dínamos para a linha automotiva. Com essa venda, a empresa mudou de razão social; no entanto, permaneceu com uma parte do nome anterior tornando-se Empresa MK.

Este grupo tinha unidades de negócio espalhadas pelo mundo, sendo que no Brasil havia duas: uma ficava localizada em São Paulo e a outra na Grande Porto Alegre. No Brasil, além de produzir para o mercado de reposição, também fornecia escovas para ferramentas elétricas e motores de eletrodomésticos da linha branca.

O principal objetivo do Grupo M com essa aquisição era ter uma unidade no Brasil para atender às montadoras de equipamentos originais, chamadas OEM. Assim, a Empresa MK teve sua estratégia de negócio alterada, ou seja, nessa fase o propósito era ter como cliente as montadoras. Conseqüentemente, a empresa teve que passar por adequações internas, desta vez para atender a uma nova estratégia de negócio e também para se adaptar a uma nova cultura, o que, no decorrer dessa fase, foi acontecendo conjuntamente.

Na maioria das vezes, nas situações em que uma empresa é adquirida por outra, geram-se inseguranças e incertezas para os funcionários. No entanto, conforme relato dos entrevistados, houve um momento inicial de dúvidas e de como seria o futuro, mas, como a transição foi acontecendo de forma tranquila, eles perceberam que teriam mais benefícios do que perdas. Conforme a Analista de Vendas Nacional, “quando vendeu, todo mundo pulou, pois o salário de todo mundo era a mesma coisa e baixo; pouco depois da venda, tudo mudou e melhorou o salário”.

Outro fator que trouxe segurança aos funcionários foi o fato de não ter ocorrido redução de quadro e/ou mudança das pessoas que estavam nas posições de liderança. Além do que o funcionário designado como gerente geral era supervisor da área comercial, já trabalhava havia aproximadamente dez anos na empresa e sempre foi uma pessoa benquista pelos colegas, tendo um perfil de bastante proximidade para com as pessoas, além de conhecer muito bem o negócio. De acordo com citação feita pelo Gerente Geral (atual Diretor), “pertencer ao Grupo M significa possuir a mais alta tecnologia e maior capacidade de acesso a novos mercados” (Informativo Grupo M, 1999).

Mesmo tendo sido uma transição bem-sucedida, a empresa passou por um período de adaptação às mudanças, principalmente de cultura, como foi citado anteriormente, pois mudou de uma cultura familiar, na qual o posicionamento era puramente operacional e voltado para produzir, sem muito planejamento e organização, na qual os acertos e os problemas iam acontecendo e sendo ajustados ao longo do caminho, ou seja, ainda não havia uma análise crítica de seus processos.

Conforme refere o Supervisor de TI: “Entrava-se dentro da fábrica, via-se um monte de peças fabricadas, mas ninguém sabia para qual cliente era. Ia muito pelo feeling”.

Para uma nova visão de gerenciamento de negócio, foi implantada toda uma sistemática de maior organização, planejamento, novas tecnologias e metodologias de trabalho. Conforme o Diretor, “esta aquisição trouxe uma postura mais profissional e com maiores controles”.

Diferentemente da primeira fase, o Grupo M tinha sua Visão, Missão e Modelo de Operação (figura 14) já definidos e sedimentados, os quais começaram a ser repassados para a empresa MK, citados abaixo.

**Visão:** Ser líder mundial no fornecimento de componentes para motores elétricos, através de soluções inovadoras, alcançando a excelência na gestão de pessoas, manufatura enxuta e satisfação dos clientes, respeitando o meio ambiente.

**Missão:** assegurar a qualidade e desempenho de fornecimento de componentes para motores elétricos, superando as expectativas de nossos clientes.

Conforme relato dos entrevistados, realmente as ações eram voltadas para o alcance da estratégia definida pelo grupo e tomadas em conformidade com a visão e a missão estabelecidas. Como o Grupo M tinha muito presente quais eram seus objetivos, o grupo fez uma avaliação de quais as ações necessárias para colocar em prática sua estratégia de negócio na Empresa MK para que a empresa conseguisse se adaptar à nova dinâmica organizacional.

Uma primeira mudança realizada foi na área comercial, pois o grupo teve que readequar a Área de Vendas Exportação, ficando a Empresa MK Brasil apenas com as Américas (Sul, Central e Norte), pelo fato de o grupo ter outras indústrias espalhadas pelo mundo que fabricavam o mesmo produto, tendo assim que dividir as fatias. O Diretor relata que não houve baixa no faturamento; apenas não foi possível expandir nos mercados em que estavam atuando.



Figura 14 - Política de Qualidade Grupo M

Outra necessidade levantada estava diretamente relacionada à estratégia, ou seja, atender às montadoras e, para isso, um dos requisitos básicos era ter certificação de qualidade. De acordo com os entrevistados, nessa fase houve muito investimento na empresa, tanto em pessoas quanto em tecnologia, novos equipamentos e programas de qualidade. Todas as decisões e ações adotadas, tais como investimentos financeiros, em treinamentos e em infraestrutura, para tornar possível o alcance do propósito estratégico reforçaram e alavancaram as competências da Empresa MK.

Supervisor de Produção: “Foi a primeira fase de investimentos na empresa (...) máquinas, equipamentos. Os Diretores do grupo diziam ‘vamos dar resultados, para isso vamos investir’”.

Supervisor de TI: “Quando o Grupo M assumiu, a empresa deu um salto de produção, devido à nova mentalidade, melhoria nos processos, simplificação, dinamismo”.

Todos os entrevistados fazem referência que essa foi a fase em que houve muito recurso financeiro disponível, por dois motivos: um por o mercado estar bastante aquecido, pois na época o dólar estava em alta e, como consequência, o faturamento aumentava. O outro motivo foi a disponibilidade de recurso financeiro sendo enviado pelo grupo para a Empresa MK, tornando mais fácil a entrada e a saída desses recursos. Essa época de “fatura”, como referem os entrevistados, de certa forma mascarou algumas dívidas que a empresa estava adquirindo, bem como a condução de algumas ações estratégicas.

Conforme o Supervisor de TI, “a margem de lucro se tornou oscilante e mascarada devido ao dólar, e a empresa demorou a perceber as dificuldades que começava a enfrentar”.

De acordo com o Gerente de Fábrica: “O lucro era aparentemente alto e, com isso, algumas vezes a empresa chegou a fechar negócios com preço menor, até com margem negativa, para manter clientes. Fato que trouxe reflexos negativos mais tarde”. Esses reflexos vão aparecer na terceira fase.

Sempre com o objetivo de manter a competência Confiabilidade da Marca, a empresa foi aperfeiçoando os elementos relacionados a essa competência. Com isso, a Empresa MK passou a fazer vários tipos de testes: a) desempenho das escovas: o primeiro utilizando bancadas simuladoras, com freio magnético; e o segundo feito no próprio veículo onde o produto é aplicado. Esses testes garantem a durabilidade e o bom desempenho da escova; b) o *hipot test*, que determina a rigidez dielétrica dos espaguetes; c) agitador de peneiras, que estabelece a granulometria (dimensão dos grãos) do pó de cobre; d) teste de isolamento, que mede a isolamento das guias da escova e da base do porta-escova, verificando se não há contato com estas. Com esse incremento, a empresa conquistou mais alguns clientes, principalmente no mercado internacional.

Técnica de Produção: “Sempre foi no passado que nosso foco é primeiro qualidade e segundo produtividade”.

A Empresa MK estabeleceu parcerias com as universidades PUCRS, UFRGS e UFSM para realizar ensaios nos laboratórios dessas instituições, para aprimorar as análises dos materiais usados, bem como, pesquisar novas ligas para a produção das escovas.

Supervisor de TI: “Os clientes sempre comentam em feiras que a marca K, tem qualidade, por esse motivo confiam e compram”.

Para consolidar a credibilidade conquistada no mercado, a empresa continuou com ações voltadas ao **elemento flexibilidade de diversificação** ao se adaptar às demandas do mercado. Uma ação que evidenciou foi o lançamento de uma nova embalagem (1999), na qual constavam mais informações para o auto-elétrico sobre a fabricação do produto, o número de lote e suas principais aplicações em veículos nacionais e importados. Em 2000, mais uma melhoria nas embalagens para melhor atender ao cliente: colocou-se lacre na tampa para assegurar que estava sendo entregue um produto original de fábrica. Também foram disponibilizados tamanhos menores, para duas, quatro, cinco e dez peças de acordo com o modelo. Essa mudança foi baseada em pesquisas, feitos nos auto-elétricos, que indicaram a real escala de produtos.

Houve também lançamentos de novos modelos de escovas para veículos importados acompanhados de informativos, que traziam orientações quanto à composição do produto, chamando sempre a atenção para o tipo de matéria-prima utilizada.

Em 2000, a empresa acrescenta ao seu portfólio de produtos a fabricação de porta-escova, a fim de ampliar o atendimento às montadoras. Durante um período, fez-se parceria com uma empresa que fazia o porta-escova, e a Empresa MK apenas adicionava as escovas; depois, o grupo começou a fazê-lo internamente. Inicialmente, eram seis modelos destinados a várias aplicações na linha automotiva, para carros, caminhões e tratores, depois se foi aumentando o número de modelos.

Conforme refere o Gerente de Fábrica:

Começaram a produzir um pouco despreparados, assim foram confeccionados vários porta-escovas que não foram bem direcionados, pois ainda não tinham uma boa visão do mercado para este produto. No entanto, mesmo tendo algumas investidas malsucedidas neste novo produto, ele abriu novos mercados que sustentam a empresa até o momento atual.

No que se refere ao **elemento qualidade**, nesta fase as atenções da empresa estavam voltadas para o investimento em programas de qualidade. Em 1998, ela certificou-se na ISO 9002 e em 2000 na QS 9000, sistema de qualidade específico para o setor automotivo e desenvolvido pelas empresas norte-americanas desse segmento. O gerenciamento dessas normas era realizado por meio de auditorias periódicas externas, feitas por um órgão certificador, e também pela análise do sistema da qualidade, conduzida pela direção.

Essa certificação reforça a credencial da Empresa MK para atender aos requisitos dos clientes da linha original de montagem. Com isso, deu-se início a várias ações voltadas para qualidade de produto e processos, implantando controles estatísticos em cada etapa de fabricação, bem como indicadores para cada processo.

Foram colocadas em ação algumas técnicas e práticas voltadas para o Lean Enterprise ou Empresa Enxuta, o qual tem como premissa a redução de custos e a otimização dos processos fabris. Implantou-se o projeto de erradicação de falhas baseado no MASP, tendo por objetivo zerar falhas e o desperdício e melhorar o cumprimento dos prazos. Para isso, foi criado um grupo que envolvia funcionários de produção, qualidade e processo.

Iniciou-se a implantação, no almoxarifado, do Kaizen, projeto que tinha o propósito de reduzir divergências entre o estoque físico e o sistema, bem como eliminar o excesso de peças. Dentre as ações, estava o uso do Kanban, que significa um cartão de sinalização que controla os fluxos de produção, indicando a entrega de uma quantidade específica de peças,

isto garantiu mais tranquilidade e uma comunicação mais eficaz entre os setores de almoxarifado e acabamento.

Todas essas iniciativas tiveram o propósito de organizar a empresa para atender aos requisitos dos clientes, principalmente às montadoras, que são exigentes quanto aos seus fornecedores. A conquista dessas melhorias, conforme o Gerente de Fábrica, “nos preparou para sermos fornecedores mundiais para montadoras”.

*Analista de Vendas Exportação:* “Muito da mentalidade para ser fornecedor de montadora, ter certificação, fez com que a gente fosse aprimorando quanto à qualidade”.

Como o objetivo estratégico era fornecer para montadoras nesta fase, efetivamente, houve o desenvolvimento da competência Capacidade Técnica devido ao volume de investimento em infra-estrutura e tecnologia, gestão de fornecedores e profissionalização.

Quanto ao **elemento infra-estrutura e tecnologia**, investiu-se na informatização da empresa ao ser adquirido um ERP – sistema integrado, que interligava todas as áreas da empresa, bem como um *software* específico para gerenciar o programa e os documentos da qualidade. Foi implantado um sistema de código de barras nas embalagens, com o objetivo de melhorar o controle de estoque e a agilidade na entrega de produtos ao cliente. Na área de Recursos Humanos, foi instalado o cartão-ponto eletrônico.

Construiu-se um prédio para ser o laboratório de qualidade e foram adquiridos uma bancada de testes e um motor à combustão para a linha de ferramentas, o que tornou possível simular o uso do produto como se fosse uma situação real, proporcionando uma avaliação em campo do real desempenho das escovas, do alternador, do motor de arranque, da bomba de combustível e da ventoinha do radiador. Assim, a empresa conseguiu verificar com mais fidedignidade a *performance*, o desgaste e a durabilidade do produto, ajudando na detecção de problemas.

Foi adquirida também uma máquina universal de ensaios, que tem por finalidade verificar a resistência da solda, do rebite e da mola, componentes enviados por fornecedores. Com os equipamentos adquiridos, o processo de análise e teste do produto se tornou mais ágil, pois era possível fazer a avaliação das ligas dos produtos que já estavam em linha, bem como testar novas composições de matéria-prima que pudessem agregar vida útil ao produto. O Diretor cita na época: “Foi um investimento para assegurar a qualidade e a confiabilidade de nossos produtos”.

Investiu-se na construção de outro prédio, com salas para recursos humanos, duas ilhas de trabalho para o departamento de engenharia, um novo ambulatório para medicina e

segurança do trabalho e aumentou-se o espaço físico do prédio da área fabril com mudança de *layout* no interior da fábrica.

A **gestão de fornecedores** é um elemento a ser considerado quando se refere à Capacidade Técnica, pois é importante ter uma equipe de parceiros bem definida e gerenciada. A Empresa MK, ao detectar que esse aspecto estava deficiente e que era um importante requisito para atender às montadoras e reduzir desperdícios, começou a estruturar uma sistemática para os fornecedores. A empresa montou uma estrutura interna de apoio aos seus fornecedores, realizando treinamentos sobre o produto, testes com a matéria-prima e auxiliando em auditorias no sistema de qualidade das empresas. Os fornecedores começaram a ser convidados a visitar a fábrica para conhecer a área de produção e a aplicação dada ao seu produto. Supervisor de Produção: “Esta relação permitia que o fornecedor conhecesse melhor o processo de fabricação, aproximava mais, retornando em uma entrega de um produto melhor”.

Outra ação foi criar um setor chamado LAF (Laboratório de Avaliação de Fornecedores), área responsável pelo desenvolvimento e pela qualificação de fornecedores. Por meio da análise da qualidade da matéria-prima e dos componentes, eram tomadas ações junto aos fornecedores para a melhoria contínua de seus produtos e processos de fabricação. Foi adotado o IDF – Indicador de Desempenho dos Fornecedores, o qual tinha como finalidade a qualidade assegurada do produto, e planos de controle para o recebimento de todas as matérias-primas. Foi planejado um programa de avaliação de fornecedores, os quais são acompanhados por um cronograma de auditorias, que acontecem na sua própria empresa, sendo identificado o potencial de atendimento aos requisitos do sistema de qualidade necessários para fornecimento à Empresa MK. Essas avaliações e acompanhamentos eram realizados periodicamente.

Técnica Produção: “Antes não tinha trato com fornecedores, nós atacávamos na linha os problemas com essa sistemática; a partir de 2000, tem que receber com qualidade, caso contrário é devolvido para o cliente”.

Nesta fase, também se destaca o **elemento profissionalização do quadro de funcionários**, no sentido de profissionais com qualificação para atender às demandas, pois a Empresa MK investiu na contratação de funcionários para que pudesse gerir o negócio de uma nova maneira e, assim, efetivamente atender ao objetivo estratégico. Para alcançar esse propósito, a empresa teve que montar equipes de trabalho que anteriormente não tinha.

A composição do quadro de funcionários foi realizada de duas formas: por meio da contratação de profissionais qualificados e de estagiários para formar as equipes de

engenharia, P&D, PCP, vendas, marketing, gerência de produção e qualidade. Para com os estagiários, o objetivo era qualificá-los internamente com os conhecimentos referentes aos produtos e processos da organização, para depois assumirem posições técnicas ou de analistas.

No setor de engenharia, foram contratados um analista de desenvolvimento de produto, um técnico de métodos e processos e um técnico de projetos para assim melhor atender às solicitações de novos produtos e de adequações aos processos para otimizar a produção. A colocação de um analista de desenvolvimento de fornecedores propiciou à empresa desenvolver novos fornecedores que tivessem um menor custo e um produto de qualidade. Foi estruturado o setor de pesquisa e desenvolvimento contratando profissionais e estagiários da área de engenharia mecatrônica, mecânica e mais um supervisor. Com essa equipe, foi possível desenvolver novos produtos, fazer novas composições para as ligas e assim baixar o custo do produto.

Da mesma forma, a área comercial teve sua equipe ampliada. Foi contratado um Supervisor de Vendas para atender ao mercado nacional e mais dois assistentes, contando com quinze representantes regionais. Na parte de exportação, foi montada a equipe, com uma supervisora e quatro assessores. Também foi criada a área de marketing, tendo o foco mais direcionado para montadoras, sendo admitida uma supervisora e uma assistente. Foi contratado um *Controller* para estruturar as sistemáticas internas de controles das finanças. O objetivo, com essas contratações, era atuar de uma forma mais ativa junto ao mercado, expondo mais a fábrica e seus produtos, estreitando mais os laços com os clientes. Segundo relato das analistas de vendas, o objetivo foi alcançado na época, pois foram realizadas muitas ações voltadas para o atendimento do cliente.

Com o passar do tempo, foi criado um departamento denominado CAPE (Centro de Atendimento ao Pedido) para agilizar a comunicação entre os setores de vendas, compras e PCP, pois todos ficavam em um mesmo espaço físico. Conforme citado no informativo da empresa (Dezembro, 2003), criou-se um clima de cooperação entre os setores envolvidos e uma maior rapidez nos processos.

Nesta segunda fase, a competência Orientação para o Cliente é mais sedimentada, pois, com a estrutura criada na área comercial, como foi visto acima, a atenção ao cliente teve ações mais planejadas, sempre com o foco no bom atendimento.

Pensando em manter a proximidade já estabelecida com o cliente, em 1999 a empresa, por meio de sua área de marketing, lança o informativo bimestral “Ponto de Partida”, uma mala direta entregue a todas as auto-elétricas do Brasil. Nele havia informações sobre

produtos, lançamentos, qualidade, atividades da empresa e apoio técnico. Também foi implantado o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) com o objetivo de qualificar seus serviços e estabelecer uma comunicação mais eficiente com distribuidores e auto-elétricos. Esse atendimento era feito da seguinte forma: as dúvidas e sugestões do consumidor eram registradas e repassadas aos representantes comerciais, que se responsabilizavam pela resposta ao cliente.

Foi lançada a pesquisa de satisfação com os clientes, tendo por objetivos mensurar como estava o atendimento e as necessidades do cliente. Ela era realizada anualmente, trazendo subsídios para aprimorar seu veículo de comunicação.

A fim de manter uma referência atualizada dos produtos da empresa, a Empresa MK montou um catálogo que continha todos os modelos de produtos, o código de referência das peças, a marca do motor em que poderiam ser utilizados, os principais veículos e a quantidade de peças disponíveis nas embalagens.

Outra ação voltada para estreitar os laços com o cliente foi trazê-lo para conhecer a fábrica e ver de perto a qualidade dos produtos por ele comercializado. De acordo com a citação da Supervisora de Vendas e Marketing da época: “a interação entre organização e seus clientes solidifica a parceria. A proximidade com nossos parceiros faz com que eles sintam que podem contar conosco” (informativo, setembro 2003). Outro exemplo é o que traz o relato da Analista de Vendas Nacional: “Na época, o Supervisor de Vendas viajava muito, ia até os representantes, fazia reuniões com os auto-elétricos, churrasco, sorteios. Assim ele sentia o que o cliente queria. Traziam para visitar a fábrica e, quando eles voltavam para suas empresas, compravam mais. Enviávamos cartazes, folder, divulgação direto”.

Esse tipo de atitude, de acordo com a fala do Gerente de Fábrica, “estabelece uma relação de confiança, isso acontece devido ao cliente ter acesso direto ao Diretor, ao Gerente de Fábrica, à pessoa de desenvolvimento de produto. Vir dentro da fábrica”. Ele complementa: “O nosso diretor não tem medo de correr riscos, pois às vezes ter essa abertura pode trazer efeitos contrários”.

Essa mesma relação de proximidade também era estabelecida para com os clientes do mercado externo, também por meio dos representantes e pela equipe de apoio de vendas que fica na Empresa MK. Os representantes faziam contatos periódicos com os clientes que eram tanto distribuidores como montadoras. Conforme referido pela analista de vendas exportação, principalmente nos EUA tem-se um representante que tem um conhecimento aprofundado da parte técnica do produto, então ele muitas vezes resolve alguma dúvida do cliente diretamente, sem precisar encaminhar para a área de engenharia no Brasil.

Conforme relata o Cliente A: “A proximidade estabelecida com nosso fornecedor, para nós, é um valor. Ela é demonstrada através da disponibilidade para atender o cliente, a comunicação sem burocracias”.

A empresa vai aprimorando esse relacionamento através do **elemento velocidade de resposta ao cliente** por meio do suporte ao cliente durante e após a venda. Mesmo na exportação, com a distância física, a comunicação via *e-mail* e outras ferramentas de conversação eletrônica são utilizadas em todos os momentos para sanar dúvidas e repassar informações sobre os pedidos. A Analista de Vendas Exportação traz em seu relato que a empresa procura sempre se adiantar ao que os clientes querem: “passamos informações sobre o pedido, qual a localização da carga, previsão de chegada... é a consistência e a rapidez no retorno, isso o concorrente não faz, o nosso time atende bem”.

Sempre o propósito foi atender com rapidez o cliente com um fluxo de informações ágil. Como por exemplo, para as reclamações de clientes, foi estabelecido um prazo de 48 horas para retornar com as ações de contenção e quinze dias para ação corretiva. Outra forma de demonstrar como foi se consolidando o **elemento velocidade de resposta ao cliente** é o retorno rápido ao cliente quanto aos prazos de entrega do produto, que é confirmado após análise do volume do pedido com a capacidade produtiva. Depois do produto fabricado, é feito contato com o cliente para avisar a data que está sendo despachado pela transportadora e a previsão de data de chegada. Internamente, a equipe de vendas (exportação, nacional e OEM) fica acompanhando a entrega e repassando as informações para o cliente. Como refere o Diretor: “Nossa preocupação é manter o cliente sempre informado, isso requer rapidez nas informações e isso nós temos”.

Cliente B: “A empresa está constantemente em contato conosco via e-mail ou por telefone para acompanharmos a produção determinada já no início de cada mês. Essa comunicação ágil, contínua, é muito boa, pois, caso venha a acontecer alguma coisa, conseguimos resolver com antecedência”.

“Fomos conquistando o cliente através da rapidez de repassar as informações e por entregar os pedidos no prazo, mesmo na exportação, em que temos todo um trâmite alfandegário.” Analista Vendas Exportação

Essa agilidade no atendimento ao cliente também foi identificada nas entrevistas com relação às áreas técnicas, por serem solicitadas a esclarecer detalhes técnicos do produto, desenvolver algum novo projeto. Nesses casos, o cliente faz contato e fala diretamente com a pessoa responsável pelo assunto. O Gerente da Fábrica coloca que esse é um diferencial: “Nós somos rápidos para dar o retorno”.

Tanto o Diretor quanto o Gerente de Fábrica trazem nos seus relatos que o fornecimento à montadora – por exigir bastante, pois é um cliente que requer toda uma atenção, devido aos vários requisitos que precisam ser atendidos – também necessita um contato constante. É muito importante estabelecer uma relação de parceria e confiança. Assim como os clientes já citados, eles querem velocidade nas respostas e no *lead time*(tempo de entrega), ou seja, no prazo de entrega do produto.

Como refere a Analista de Vendas OEM, “o concorrente não tem essa sistemática, a gente sempre procura dar suporte através de um fluxo de informação rápido e consistente”.

O Diretor coloca que essa boa relação com o cliente é muito o reflexo da atitude comprometida dos funcionários. “Com o trabalho que iniciamos desde 1998, focado nas pessoas, alcançamos muitas vezes resultados inesperados”.

Com o relato do Diretor, pode-se verificar que os investimentos também foram direcionados para o desenvolvimento da equipe, não só por meio da contratação de pessoal, como já foi visto, mas também na capacitação e em comunicação interna.

Foi uma fase de intensa disponibilização de recursos para treinamentos com o objetivo de capacitar os funcionários da empresa no uso de ferramentas e metodologias voltadas para qualidade e na disseminação da cultura do Grupo M. Dessa maneira, conseguiu-se nivelar as informações para todos os funcionários e agregar conhecimento prático e algumas metodologias de trabalho, como, por exemplo, gestão de indicadores.

Supervisor de TI: “Foi investido nas pessoas... pessoas trabalhavam felizes e isso se traduzia em progresso de trabalho”.

Diretor: “Reflete na atitude das pessoas se mostrando comprometidas e dedicadas ao atender o cliente, com uma postura pró-ativa, preocupadas com o cliente ao mantê-lo informado de seu pedido, desenvolvendo novos produtos, fazendo o cliente se sentir confortável com a empresa”.

Pensando na qualificação, a Empresa MK fazia anualmente o Encontro Nacional de Vendas, no qual reunia os representantes para avaliar o desempenho do ano anterior, ver as dificuldades enfrentadas e traçar um plano de ação para o próximo ano.

O Grupo M também realizava anualmente um fórum chamado “Encontro Global de Desenvolvimento”, de discussões técnicas em diferentes unidades, tais como EUA, Alemanha, China, Coreia do Sul. Eram tratados assuntos sobre tendências tecnológicas, *cases* de sucesso do grupo. O Gerente da Fábrica diz que “era muito bom esse intercâmbio, pois adquiriríamos muito conhecimento, fazíamos um benchmarking entre as unidades”.

Como o objetivo estratégico era atender às montadoras, os funcionários passaram por vários treinamentos para capacitá-los na utilização das ferramentas para atender a esses clientes. Os principais assuntos abordados foram: controles estatísticos, sistemas e instrumentos de medição, tomada de ações corretivas e preventivas na produção, sistema da qualidade QS 9000, análise de falhas e defeitos, MASP, tributos fiscais. A equipe da engenharia foi treinada em ferramentas importantes para atender às especificações do cliente e aos requisitos da QS 9000. São elas FMEA, APQP e PPAP, as quais são utilizadas para desenvolvimento de projetos. Ocorreram também treinamentos vivenciais, por meio dos quais foram trabalhados temas como senso de equipe, comprometimento, regras e liderança.

A empresa implantou um plano de treinamento anual, pelo qual eram programados os treinamentos necessários para cada funcionário. Também foi criada uma matriz da capacitação para cada funcionário da área de produção e qualidade, na qual constavam os conhecimentos e as habilidades necessárias para realização das atividades. Para atender ao requisito da Norma QS 9000, o setor de Recursos Humanos fazia as avaliações de eficácia desses treinamentos, a fim de verificar se realmente havia atendido ao objetivo proposto para aquele curso.

A empresa incentivava a limpeza e a organização por meio do comprometimento dos funcionários com o Programa “5S”. Conforme citação no informativo da empresa em 2000: “Verifica-se, através destas ações, que o objetivo da Empresa MK é zerar o desperdício de materiais, aprimorar os processos industriais e administrativos, além de ir na busca de zerar os defeitos de fabricação” (Supervisor de Produção).

Além do referido acima, a competência Gestão de Equipe também é evidenciada pela implantação do setor de Recursos Humanos, pois, antes, havia apenas o DP – Departamento de Pessoal. Com isso, foram sendo realizadas várias ações de comunicação interna, tais como reuniões relâmpago diárias, no início do trabalho, e reuniões mensais; nelas eram tratados assuntos referentes a metas, desempenho e oportunidades de melhoria. Pode-se verificar nas entrevistas que essas reuniões trouxeram como retorno a conquista com sucesso das metas.

Houve a estruturação do processo de integração de novos funcionários. Uma parte em sala de treinamento, onde eram passadas as informações relacionadas à empresa, a recursos humanos e a segurança do trabalho. Depois os “novatos” eram encaminhados para a linha de produção a fim de serem treinados na execução da atividade. Este treinamento era realizado pelas funcionárias de mais tempo de empresa, tendo o acompanhamento das Técnicas de Produção.

Algo que se identificou foi que muito dos conhecimentos relacionados às rotinas de trabalho e execução da tarefa foram repassados pelas Técnicas de Produção, pelo Supervisor de Produção e pelos funcionários antigos, para que fossem montados os procedimentos da qualidade. Segundo o Supervisor de TI, “a qualidade do trabalho, dos processos. O embasamento para continuar o trabalho está no elo de ligação entre as gerações de funcionários da empresa que foram repassando seu conhecimento”.

Outra ação foi a implantação de um programa de *endomarketing*, que tinha por objetivo melhorar a comunicação, a motivação, a integração entre os colegas, o comprometimento interno e a disseminação da gestão de trabalho do Grupo M. Inseridas nesse programa estavam atividades como o Café com o Diretor, que tinha realização bimestral, no qual os funcionários que faziam aniversário nos meses anteriores confraternizavam com o diretor; era um momento para troca de ideias, dar sugestões e sanar dúvidas. Atividades de lazer aconteciam por meio de passeios externos e tinham como objetivo integrar os colegas de trabalho. Foi criado um mural com atualização quinzenal e o jornal interno, com edição bimestral, reunindo informações diversas sobre a empresa, clientes, produtos, qualidade, entre outras.

“Foi um momento de muito investimento em palestras motivacionais, eventos para integrar, unir. Pessoas trabalhavam felizes e traduziam em progresso no trabalho” (Supervisor de TI).

A empresa fez o lançamento dos valores do Grupo M por meio de um documento chamado Carta de Valores. São eles: comprometimento, foco no resultado, ética, trabalho em equipe, relações de confiança, empatia, flexibilidade às mudanças, equilíbrio emocional, espírito desarmado e iniciativa. O Diretor traz em sua fala que “a Carta de Valores só veio engrandecer e valorizar a postura de transparência e, com certeza, nos guiou na busca pelo crescimento e qualificação”.

“Realmente, houve muito investimento nas pessoas; tínhamos treinamento constantemente, era muito bom, aproximava mais os colegas, era muita gente trabalhando junto. Havia recurso para investir” (Analista de Vendas Nacional).

Foram realizados programas de benefícios com objetivo de motivar o funcionário, tais como plano de cargos e salários (foi estruturado, mas não totalmente operacionalizado), programa de participação nos resultados, que permaneceu por três anos, programa de subsídio educacional, plano de saúde e transporte fretado para fazer o deslocamento do funcionário para o trabalho.

O Diretor refere que, entre 2001 e o final de 2003, a Empresa MK teve seu período de maior *performance*; na época, era o gerente geral e ganhou o prêmio de Executivo do Ano do Grupo M. “Tínhamos um time bem preparado e um câmbio favorável.” Os entrevistados são unânimes em dizer que foi uma fase muito boa, pois houve muito investimento na empresa, facilidade de dispor de recurso financeiro, “tudo era muito fácil”.

Essa facilidade não permitiu à empresa identificar com antecedência algumas dificuldades que poderia enfrentar, como por exemplo, a entrada da China no mercado de escovas e o custo do produto da Empresa MK. “Muita coisa passava despercebida com o faturamento alto” (Supervisor de TI). No entanto, embora o Grupo M tivesse implantado alguns sistemas de controle e organizado algumas estruturas administrativas e de produção, houve um determinado momento em que algumas coisas foram saindo do prumo. Como exemplo, no final desta fase, começava a se ter problemas de prazo entrega para os clientes, divergência de estoque. Como o Grupo M estava passando por uma reestruturação, resolveu vender suas divisões de *auto-consumer* e uma delas era a unidade do Brasil.

A seguir, quadro resumo da segunda fase com as competências e os elementos que a compõem.

Competência	Ações	Elementos
Confiabilidade da Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- acesso a alta tecnologia e maior capacidade de acesso a novos mercados.</li> <li>- foi implantada toda uma sistemática de maior organização, planejamento e metodologia de trabalho.</li> <li>- investimento em programas de qualidade.</li> <li>- realização de vários testes de desempenho das escovas;</li> <li>- lançamento de nova embalagem a qual continha mais informações sobre a fabricação do produto.</li> <li>- lançamento de novos modelos de escovas para veículos importados, acompanhados de informativos.</li> <li>- certificação na ISO 9002 em 2000 e na QS 9000;</li> <li>- implantação de controle estatísticos em cada etapa do processo.</li> <li>- implantação do projeto de erradicação de falhas do processo.</li> <li>- implantação de Kanban.</li> <li>- instalaram uma bancada de testes e um motor a combustão para alinha de ferramentas.</li> <li>- criado o LAF – Laboratório de Avaliação de Fornecedores.</li> <li>- contratação de profissionais para Engenharia, P&amp;D, PCP, Vendas e Qualidade.</li> <li>- contratação de um analista de desenvolvimento de fornecedores.</li> <li>- Comunicação via e-mail e outras ferramentas de conversação eletrônica.</li> <li>- para reclamações de cliente foi estabelecido um prazo de 48hs para retornar com ações de contenção e 15 dias para ação corretiva.</li> <li>- gestão de indicadores</li> <li>- era promovido anualmente o Encontro Global de Desenvolvimento, discussões técnicas sobre tendências tecnológicas.</li> <li>- Engenharia treinadas em ferramentas para atender montadoras: FMEA, APQP, PPAP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>durabilidade do produto:</b> parcerias voltadas para o desempenho e vida útil de produto; laboratório de testes.</li> <li>- <b>flexibilidade de diversificação:</b> atender as solicitações de novos tipos de produtos; frequência de novos lançamentos.</li> <li>- <b>qualidade:</b> atendimento aos requisitos com utilização de ferramentas específicas; certificação na QS 9000; parcerias com Universidades</li> </ul>

Quadro 7 - Competências e seus elementos - segunda fase (continua)

Competência	Ações	Elementos
Capacidade Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- acesso a alta tecnologia e maior capacidade de acesso a novos mercados.</li> <li>- foi implantada uma sistemática de maior organização, planejamento e metodologia de trabalho.</li> <li>- investimento em tecnologia, novos equipamentos e em pessoas.</li> <li>- implantação de controle estatísticos em cada etapa do processo.</li> <li>- investimento em informatização, foi adquirido um sistema ERP e um software específico para gerenciar os programas de qualidade.</li> <li>- sistema de código de barras nas embalagens.</li> <li>- instalado ponto eletrônico.</li> <li>- instalaram uma bancada de testes e um motor a combustão para alinha de ferramentas.</li> <li>- adquiriram uma Máquina Universal de Ensaios.</li> <li>- nova sala para o recursos humanos.</li> <li>- construíram prédio para ser o laboratório de qualidade.</li> <li>- criado um ambulatório para medicina e segurança do trabalho.</li> <li>- foi montado uma estrutura interna de apoio aos fornecedores, para treinamentos e auditorias.</li> <li>- fornecedores eram convidados para visitar a fábrica para conhecer a aplicação dada ao seu produto.</li> <li>- criado o LAF – Laboratório de Avaliação de Fornecedores;</li> <li>- programa de avaliação de fornecedores;</li> <li>- contratação de profissionais para Engenharia, P&amp;D, PCP, Vendas, e Qualidade.</li> <li>- contratação de um analista de desenvolvimento de fornecedores.</li> <li>- foi criada a área de marketing.</li> <li>- fizeram a união das áreas de vendas, compras e PCP, criando o setor chamado CAPE(Centro de Atendimento ao Pedido)</li> <li>-Informativo Ponto de Partida.</li> <li>- SAC –Serviço de Atendimento ao Cliente</li> <li>- Pesquisa de Satisfação com o Cliente.</li> <li>- Visitas dos cliente a fábrica.</li> <li>- Comunicação via e-mail e outras ferramentas de conversação eletrônica.</li> <li>- era promovido anualmente o Encontro Global de Desenvolvimento, discussões técnicas sobre tendências tecnológicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>infra-estrutura e tecnologia:</b> alto investimento em informatização, equipamentos, construção de novo prédio, máquinas para testes do produto</li> <li>- <b>gestão de fornecedores:</b> departamento para avaliação de fornecedores;</li> <li>programa de monitoramento de fornecedores.</li> <li>- <b>profissionalização do quadro de funcionários:</b> contratação de profissionais qualificados para atender as novas demandas; formação de equipes especializadas</li> </ul>

Quadro 7 - Competências e seus elementos - segunda fase (continua)

Competência	Ações	Elementos
Orientação para o Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- readequar a área de vendas exportação atuando apenas nas Américas (Sul, Central e Norte)</li> <li>- informativos que acompanhavam o lançamento de novos modelos de produto que traziam orientação quanto a composição do produto.</li> <li>- sistema de código de barras nas embalagens.</li> <li>- contratação de profissionais para Engenharia, P&amp;D, PCP, Vendas e Qualidade.</li> <li>- nas contratações foram admitidos dois Supervisores um para mercado interno, outro para mercado externo.</li> <li>- foi criada a área de marketing.</li> <li>- para reclamações de cliente foi estabelecido um prazo de 48hs para retornar com ações de contenção e 15 dias para ação corretiva.</li> <li>- era promovido anualmente o Encontro Nacional de Vendas, reunia os representantes para avaliar desempenho e traçar metas.</li> <li>- Engenharia treinadas em ferramentas para atender montadoras: FMEA, APQP, PPAP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>proximidade com o cliente:</b> abertura propiciada pela empresa para com os clientes;</li> <li>planejamento vendas; contato constante com o cliente; ações de marketing.</li> <li>- <b>velocidade de resposta ao cliente:</b> entrega dentro do prazo estabelecido com o cliente; fluxo de informação ágil entre representante, empresa e cliente.</li> </ul>
Gestão para equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mudou e melhorou o salário;</li> <li>- segurança para os funcionários por não ter ocorrido redução de quadro e/ou mudança das pessoas que estavam nas posições de liderança.</li> <li>- foi implantada toda uma sistemática de maior organização, planejamento e metodologia de trabalho.</li> <li>- grupos de melhoria;</li> <li>- implantação do Kanban.</li> <li>- instalado ponto eletrônico.</li> <li>- nova sala para o recursos humanos.</li> <li>- criado um ambulatório para medicina e segurança do trabalho.</li> <li>- gestão de indicadores.</li> <li>- era promovido anualmente o Encontro Nacional de Vendas, reunia os representantes para avaliar desempenho e traçar metas.</li> <li>- era promovido anualmente o Encontro Global de Desenvolvimento, discussões técnicas sobre tendências tecnológicas.</li> <li>- realizados treinamentos: controle estatístico, sistemas e instrumentos de medição, tomada de ações corretivas e preventivas na produção, MASP, tributos fiscais, QS 9000.</li> <li>- Engenharia treinada em ferramentas para atender montadoras: FMEA, APQP, PPAP.</li> <li>- foi implantado o Programa "5S".</li> <li>- reunião relâmpago, início da jornada; reuniões mensais.</li> <li>- integração do novo funcionário.</li> <li>- Programa de Endomarketing.</li> <li>- Café com o Diretor;</li> <li>- Mural e Jornal interno voltado para os funcionários;</li> <li>- Carta de valores;</li> <li>- Plano de cargos e Salários, PPR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>capacitação da equipe:</b> vários treinamentos realizados, implantação de grupos de melhoria.</li> <li>- <b>comunicação com a equipe:</b> adoção de reuniões para falar sobre metas/desempenho; programa de endomarketing.</li> </ul>

Quadro 7 - Competências e seus elementos - segunda fase (conclusão)

Diferentemente da fase anterior a segunda fase veio com um modelo de gestão voltado para um processo de planejamento das ações, direcionado às diversas áreas da empresa buscando, entre outros, aperfeiçoar os processos, dar continuidade na qualificação do produto e incorporar os conceitos relacionados a qualidade total nos processos produtivos. Assim como na 1ª fase, nesta 2ª fase também as decisões tomadas foram sendo transformadas em ações, as quais vieram construindo uma base de sustentação para a estratégia e as competências da organização. Através de cada movimento realizado para atender ao propósito do negócio aos elementos que compõem cada competência foi sendo agregado valor durante a trajetória percorrida os quais foram se delineando e sedimentando.

Nesta fase, é que efetivamente as competências, Capacidade Técnica e Gestão de Equipe ocuparam o seu espaço com uma atuação bem presente junto as outras duas competências, Confiabilidade da Marca e Orientação para o Cliente. Isto ocorreu devido ao fato de que neste momento foi realizado significativo investimento em compartilhamento de conhecimento a partir do qual foi repassado conhecimentos técnicos e relacionados a cultura organizacional, estabelecendo uma interação entre estratégia e competências. A figura abaixo mostra a relação entre os elementos com as competências e estas com a estratégia, onde há uma retroalimentação.

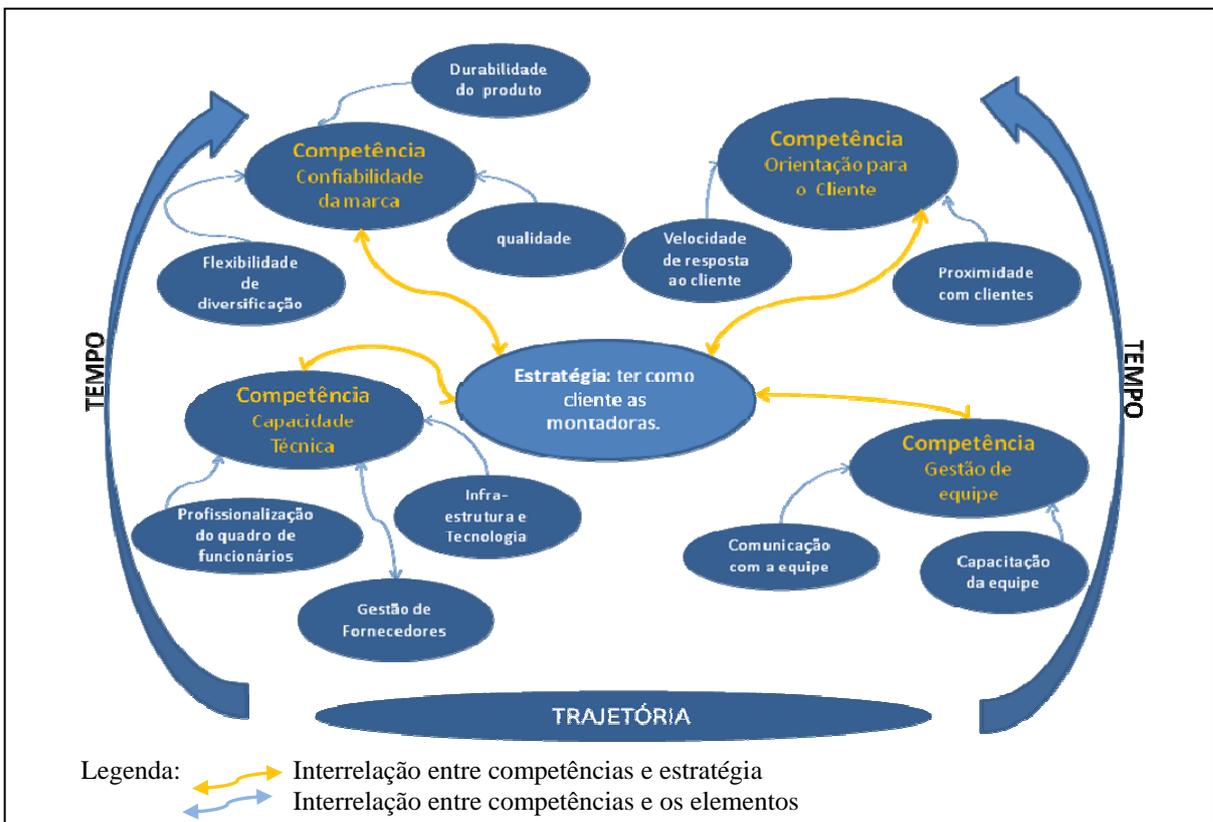


Figura 15 - Diagrama de relações - segunda fase

Fonte: elaborada pela autora

### 6.3.1.3 Terceira Fase: 2004 – 2008

Com o objetivo de se manter competitivo e atender às necessidades de mercado e de seus acionistas, o Grupo M, que começava a ter algumas dificuldades financeiras, resolveu vender suas unidades de *auto-consumer* no mundo inteiro para um grupo americano, com unidades nos Estados Unidos, na Itália, na Coreia do Sul, na China, no México e na Argentina.

O Grupo E foi formado pela união de executivos da divisão que foi vendida do Grupo M juntamente com outros parceiros liderados por um grupo de investidores, os quais passaram a ser o maior acionista. A premissa do Grupo E é de que “um investimento de sucesso neste século requer não apenas as tradicionais capacidades financeiras e de transações de uma corporação, mas, muito mais importante que isso, a competência operacional e a habilidade permanente de melhorar a *performance* em um mercado cada vez mais competitivo” (Informativo interno da Empresa-06/2004).

Esta fase requer algumas considerações iniciais por ser um período diferenciado dos demais, pois a empresa, a partir do ano de 2005, passou por uma forte crise financeira devido ao câmbio, uma vez que o dólar desvalorizou em relação ao real, aspecto que afetou financeiramente a empresa, já que o faturamento estava voltado 60% para exportação.

Com essa nova aquisição, a empresa muda totalmente de nome, passando a se chamar Empresa E; no entanto, mantém a marca K nos produtos. O Grupo E reforça que a alma do negócio continuará sendo a mesma: a tecnologia, a qualidade do produto e a competência das pessoas em desenvolver soluções inovadoras, tanto que manteve o mesmo modelo operacional. Foi alterada a visão e definida uma cultura comercial, citadas abaixo.

**Visão Global:** Nosso objetivo é ser o principal fornecedor global no mercado de Materiais e Sistemas de Conversão de Energia.

**Cultura Comercial:** forte e atuante, focada na resposta rápida aos clientes e na eliminação de desperdícios, aliadas a uma tecnologia pioneira, com um padrão operacional e comercial global.

Na visão dos entrevistados, o foco desse grupo de investidores era apenas o faturamento, ou seja, o resultado positivo no final do mês. Ao se tornar Empresa E, a estratégia não se modificou; no entanto, a maneira de gerir o negócio passou por profundas mudanças, pois o foco passou a estar fortemente direcionado para a unidade aprender a ser autossustentável e para a redução de desperdícios. Para isso, os funcionários tiveram que se adaptar a uma nova realidade, que se apresentava bastante diferente da fase anterior.

“Com a Empresa E foi puxado; eles diziam, vocês terão que andar com o que faturam” (Analista de Vendas Nacional).

“O assunto em pauta era redução de custos, gargalos, redução de desperdício, controlar compras” (Supervisor de TI).

O Supervisor de Produção complementa que o Grupo E tinha a seguinte premissa: “Não te dou recursos, mas quero resultado de volta. Não terá grandes investimentos e incentivos, mas tem que dar resultado”.

Como a disponibilidade de recurso financeiro não havia mais com tanta facilidade, a Empresa E começou a identificar falhas que vinham ocorrendo na condução do negócio e que não apareciam na fase anterior por haver sempre o auxílio da Matriz. Como agora não havia mais essa assistência, os problemas começaram a se tornar mais visíveis, tais como altos volumes de estoque, desorganização no planejamento da produção e clientes que davam prejuízo.

As ações realizadas para se adaptar a esse novo momento tiveram influência direta nos elementos que compõem as competências; no entanto, elas continuaram sendo a base de sustentação no mercado para a Empresa E. No transcorrer desta última fase, será visto como foram acontecendo as adequações.

No que se refere à competência Confiabilidade da Marca, o **elemento durabilidade do produto** continuou sendo evidenciado e tratado dentro da organização. Em 2004, o setor de P&D chegou a realizar cerca de 350 ensaios funcionais que são experimentos que servem para analisar a durabilidade e a *performance* dos novos produtos, garantindo que estes atendam aos requisitos dos clientes antes de entrarem no mercado. Gerente de Fábrica: “Hoje o cliente tem certeza da durabilidade do produto”.

Também se desenvolveram cerca de cinquenta novas ligas que foram exaustivamente testadas até chegar a uma composição ideal que pudesse reduzir o custo do produto (informativo set/2004). Um exemplo foi a alteração de algumas ligas para alternadores, aumentando a durabilidade.

Quanto ao **elemento flexibilidade de diversificação**, ele se manteve; no entanto, agora, com o olhar voltado principalmente para o mercado OEM e com a preocupação com a redução de custos. Isso fez com que a empresa voltasse sua visão para produtos que pudessem reduzir o volume de investimento; assim, foi lançado um novo modelo de porta-escova, no qual o processo de fabricação se tornou mais simplificado, com todos os componentes envolvidos nacionais, além de haver uma logística mais eficiente, o que permitiu uma redução de custos e uma margem de lucro maior.

De acordo com citação do Analista de Desenvolvimento de Novos Produtos que trabalhava na empresa na época (informativo/maio2006), “com os investimentos no desenvolvimento de estrutura do produto e treinamento de pessoal para conquistar o mercado original (OEM), agora, temos o reconhecimento do cliente quanto à qualidade de nossos produtos”.

A questão da Confiabilidade da Marca é tão forte que a Empresa E, após um período, começou a trocar as embalagens para o novo nome; porém, este não foi muito bem aceito. A justificativa dos clientes foi de que o nome não era reconhecido no mercado, e por isso os consumidores vinham rejeitando a compra; então a empresa teve que mudar o visual da embalagem, mantendo o nome e colocando novamente a marca K.

A confiabilidade na marca K é tão forte que, quando fomos trocar as caixas para colocar o nome E, tivemos que deixar a marca K, pois o mercado não reconhecia o novo nome. (Supervisor de Produção)

Sem um sistema de qualidade, não seríamos o que somos hoje para fornecer produtos; agregou valor para nós. (Diretor)

A qualidade no produto é que nos mantém vivos até hoje. (Supervisor de TI).

Nesta fase, o **elemento qualidade** continuou com seu foco muito voltado para a estratégia que é atender às montadoras. E, para atendê-las, é necessário ter programas de qualidade implementados. Assim, a Empresa E fez uma parceria com sua principal montadora cliente para realizar o programa FFGA (Fit For Global Approach), que é específico desses clientes e tem por objetivo desenvolver e capacitar seus principais fornecedores e torná-los globais. A base do programa é a filosofia Lean, que já vinha sendo gradativamente implantada na empresa. No entanto, segundo o Diretor, era necessário avançar mais na utilização do Kanban e na eliminação dos desperdícios, retrabalhos e processos mal realizados. Com o propósito de ter um maior envolvimento dos funcionários no programa, foi criado um concurso para escolha do nome, que passou a ser chamado internamente de “Strike”, tendo como slogan “Derrubando o Desperdício”. A apresentação do programa aos funcionários se deu por meio de um teatro realizado dentro da fábrica, para que a informação chegasse de forma mais fácil e motivadora.

O Strike era composto por quatro projetos: o “5S” que já vinha sendo executado; o Kaizen (melhoria contínua) Gemba (local onde as coisas acontecem) – realiza aperfeiçoamentos de baixo custo, utilizando métodos científicos; o Zero Defeito – visa a eliminar falhas atuais e prevenir futuros defeitos; e o Quebra Zero – busca eliminar os

problemas dos principais equipamentos por meio da capacitação da mão-de-obra e do incentivo ao trabalho em equipe entre os setores de produção e manutenção.

Gerente de Fábrica: “Foi feito um trabalho intensivo em cima de ferramentas de qualidade que nos levou para um patamar mundial nesta área. Níveis de critérios de qualidade: indicadores como PPM, índice de entregas”.

Todos esses programas vieram a colaborar com a certificação da Empresa E na nova versão da QS 9000, a ISO TS 16949:2002. Para essa adequação, utilizou-se de *benchmarking* em empresas já certificadas para verificar o sistema rodando e, em uma segunda etapa, dois funcionários da área de qualidade passaram por treinamentos para depois transmitir aos colegas. Após estarem preparados, foi realizada a auditoria de certificação, obtendo-se o certificado no final de 2006. A partir dessa adequação, foram modificadas a visão e a missão e criada uma política de qualidade, conforme apresentado a seguir.

**Missão:** Assegurar a qualidade e o desempenho no fornecimento de componentes para motores elétricos, superando as expectativas de nossos clientes.

**Visão:** ser líder mundial no fornecimento de componentes para motores elétricos através de soluções inovadoras, alcançando a excelência na gestão de pessoas, manufatura enxuta e satisfação dos clientes, respeitando o meio ambiente.

**Política da Qualidade:** fundamentados na melhoria contínua de seus processos e na qualificação e segurança de seus colaboradores, a Empresa E busca o estabelecimento de altos padrões de qualidade de seus produtos e serviços para garantir a satisfação de seus clientes, respeitando e preservando o meio ambiente.

Ainda neste período, ocorrem reuniões mensais para manutenção do sistema da qualidade; a pesquisadora pôde participar de uma reunião e identificar que os funcionários realmente fazem um gerenciamento de seus indicadores, pois os mesmos tem a preocupação em realizar ações na sua rotina diária de trabalho de forma a atender aos requisitos do cliente e, conseqüentemente, da norma.

Quanto à competência Capacidade Técnica, também foi sendo aprimorada dentro dessa nova visão de gerenciamento de negócio. No que se refere ao **elemento tecnologia e infra-estrutura**, o setor de P&D passou por uma reforma com o objetivo de ampliar o espaço físico e melhorar as condições de trabalho na área, que contava com uma equipe de quatro pessoas. O objetivo era melhorar a qualidade na realização de suas tarefas, impulsionando o desenvolvimento tecnológico da empresa.

Outra ação na área foi a criação de um laboratório específico para realização de ensaios com materiais em pó (que compõem as ligas) e a aquisição de um osciloscópio digital para medições e análises de grandezas elétricas. Informativo setembro/2004

A empresa criou uma linha de montagem dedicada a atender a uma montadora, que leva seu nome, precisando, para isso, ajustar o *layout* da fábrica. O cliente enviou os maquinários e a empresa contratou uma equipe de operadores para fazer essa produção.

Fez-se uma alteração no *layout* da linha de montagem do porta-escova para possibilitar que a produção tivesse fluxo mais contínuo. Essa mudança faz parte das ações do Strike, que significa trabalhar de acordo com as necessidades do cliente sem estoque desnecessário, o que possibilitou uma melhor qualidade das peças, além de ter um maior controle de custos. Também foi criado um dispositivo para otimizar a montagem das molas do porta-escova, que era feito manualmente, tendo por objetivo qualificar e agilizar a etapa de montagem reduzindo ao máximo o PPM (partes por milhão), neste caso, com defeito, assim como aumentar o conforto do operador.

Mantendo a preocupação com o **elemento profissionalização do quadro de funcionários**, em 2006 foi criado o setor de desenvolvimento de fornecedores, sendo contratado um analista de desenvolvimento de fornecedores que tinha como principal atribuição a coordenação dos processos de aquisição de materiais diretos (componentes e peças) e indiretos (embalagens e produtos químicos), com foco na redução de custos, melhoria na fidelidade de entrega e melhoria na qualidade dos materiais de acordo com as normas preestabelecidas. Foi agregado ao quadro funcional um *Controller* com um perfil generalista, o qual tinha como metas identificar as falhas e ajustar as finanças da Empresa E.

Outra necessidade observada em relação ao **elemento profissionalização do quadro de funcionários** foi a adequação da equipe de qualidade. Para isso foi contratada uma Supervisora de Qualidade, a qual estruturou uma equipe com mais dois funcionários para coordenar a ISO TS e os programas de qualidade. Gerente de Fábrica: “Contratação de um time de qualidade para solucionar os problemas nesta área”.

“Hoje, caso apareça problema com qualidade no produto, é aberta ação corretiva, alerta as áreas, devolve o produto, refaz e testa para não se repetir a causa.” (Analista de Vendas Nacional)

Por intermédio de uma parceria com a UFRGS, foi realizada uma consultoria na Empresa E a fim de avaliar os procedimentos de produção e programação de forma a atender às entregas e necessidades dos clientes, utilizando ferramentas como balanceamento de linhas, nivelamento de demandas e outros dados estatísticos. A partir da análise, identificou-se a

necessidade de realizar uma mudança na estrutura da fábrica, a qual foi dividida em escovas e porta-escovas, com o objetivo de aumentar o controle de entrada e saída de material, obtendo como retorno um melhor fluxo de informação para reduzir a falta de material e melhorar a comunicação com os fornecedores.

Houve um amadurecimento do programa de **gestão de fornecedores**, por meio do qual foi montada uma estratégia de fornecimento para atender a empresa, tendo sido entregue a cada fornecedor um manual de qualidade, o qual contém os requisitos para atender à Empresa E, reforçando a sistemática de auditorias e treinamentos nos fornecedores com o objetivo de diminuir as não-conformidades dos componentes.

“Hoje temos uma estrutura de fabricação sólida, em termos de qualidade e tecnologia de produto diferente dos concorrentes. Somos consultados pelos clientes para fornecer soluções (pesquisa e engenharia) e não somos vistos como um mero fabricante de escovas.” (Gerente de Fábrica).

Quanto à competência Orientação para o cliente, a empresa continuou com sua política de aproximação por meio das visitas à fábrica pelos clientes, sempre com o intuito de construir uma aliança com eles. “Esta proximidade é principalmente estabelecida através da relação que o nosso diretor mantém com os clientes.” (Gerente de Fábrica)

No final de 2004, embora o mercado externo continuasse aquecido, houve uma redução nas taxas de câmbio e o aumento no custo da matéria-prima. Isso abalou a competitividade da Empresa E no mercado externo, ocasionando uma diminuição temporária nas vendas. A grande conquista naquele ano foi o contrato com uma grande montadora de motores OEM.

No ano de 2005, continua o problema do câmbio, que afeta diretamente o mercado de exportação. No entanto, em contrapartida, no mercado OEM aumentavam os volumes de produção. Mesmo assim, segundo o Diretor, ainda era necessário melhorar a qualidade do porta-escova (produto que atende especificamente à OEM). Houve esse aumento no volume de produção também devido à conquista de novos clientes. Esses resultados geraram para a empresa *know-how*, maior visibilidade, confiabilidade e regularidade no volume de vendas.

Mantendo a mesma política de **proximidade com clientes**, pela qual a empresa trazia os distribuidores para visitar a fábrica, começou-se a adotar a mesma sistemática com as montadoras. Nessas visitas, as montadoras faziam uma avaliação do fornecedor, verificando laboratório de testes, processos e programas de qualidade. Conforme Analista de Vendas OEM “fornecer para montadoras é delicado, pois é um cliente que solicita muito, tem que ter

uma dedicação exclusiva. No entanto, com nosso cuidado no atendimento conseguimos dar a devida atenção e ser ágeis nas respostas”.

Com a permanência da valorização do real perante o dólar, o custo do produto se tornou menos competitivo no mercado externo, prejudicando o resultado final. Com isso, o mercado de exportação começa a sentir dificuldades, que se acentuam com a entrada da China. “Embora não tenha a mesma qualidade, hoje é aceitável principalmente para o mercado americano, que é exigente, isto é problema para nós”, refere a Analista de Vendas Exportação.

A Diretoria, ao fazer uma análise desse novo cenário, identificou a necessidade de mudar a maneira de lidar com a área comercial, que já estava perdendo alguns clientes devido aos atrasos na entrega dos pedidos e ao custo do produto. Uma primeira ação foi ajustar a carteira de clientes, pois havia muitos clientes com pedido muito pequeno, o que acarretava tempo de parada para *set up* de máquina e ajuste de ferramentas até sair a peça certa e entrar na produção. Tudo isso gerava um gasto significativo de horas e de recursos para pouco ou nenhum retorno financeiro. Depois foi realizado um ajuste entre vendas e PCP, já que esta interface não estava ocorrendo de forma bem-sucedida principalmente devido ao sistema, pois, do tempo de entrada do pedido e da programação da produção até a entrega, havia um gargalo no *on-time*. Com essas ações, a Empresa E conseguiu uma melhor organização interna, retomando a rapidez na entrega do pedido.

Conforme o Supervisor de TI, “essa mudança representa um amadurecimento da empresa, pois antes as coisas iam indo de forma muito atabalhoada, de última hora se trocava *set up* de máquina para produzir 25 peças”.

No mercado interno, a reposição ficou estabilizada em níveis muito baixos. Em seu relato, a Analista de Vendas Nacional considera que baixou o volume de vendas neste mercado porque a empresa se voltou para montadoras e exportação, deixando de lado a reposição.

O Diretor trouxe em sua fala que foi preciso acontecer a queda do dólar para se perceber a importância de se ter ações estratégicas voltadas para os três mercados em que a Empresa E atua – exportação, OEM e reposição –, para que haja um equilíbrio e se minimizem os tempos de crise.

A competência Gestão de Equipe, no que se refere ao **elemento comunicação com a equipe**, manteve o programa de *endomarketing*, com as atividades de lazer, datas comemorativas, mural e o programa conversas abertas. O informativo interno foi veiculado até junho de 2007; depois, devido à redução de custo, não foi mais confeccionado. O Arranque, que eram as reuniões de início de turno, foi gradativamente terminando, permanecendo apenas as reuniões mensais de metas.

Começou um Programa de Ergonomia com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho e, por consequência, a qualidade de vida dos funcionários, dentro do qual foram realizadas alterações nos postos de trabalho para melhor adequação funcional. O PPR (Programa de Participação nos Resultados) foi distribuído até 2004; depois, devido ao não-atingimento de resultado positivo, foi suspenso.

O **elemento capacitação da equipe** se manteve até 2006 de forma mais intensiva, com cursos na área de metrologia, ferramentas da qualidade, tais como: 8 D, 5W 1H, *ishikaua*. Havia laboratório de gestão, que era um projeto que visava trabalhar na prática os conceitos do Lean, os encontros eram quinzenais e contavam com a participação de técnicos de produção, almoxarife, expedição, analista de recursos humanos, analista de manufatura e supervisor de produção. Conforme citação da Técnica de Produção para o informativo/dez 2005: “É uma oportunidade para discutir ações importantes e mostrar o trabalho que cada um de nós está realizando e, assim, buscar o crescimento de toda a empresa”. A partir de 2007 os investimentos para treinamento e desenvolvimento de pessoal foi significativamente reduzidos, resultando em poucas ações para este aspecto.

O programa “5S” também se manteve até 2007, depois parou devido às reduções e às dificuldades financeiras por que a empresa vinha passando; no entanto, ao visitar a fábrica, a pesquisadora observou que os funcionários ainda mantêm alguns costumes.

Foi criado o grupo do 8D, formado por quatro funcionários, e tendo por objetivo reduzir os defeitos e as falhas. Depois de detectado, o problema era passado para o grupo via relatório da qualidade, que se reunia, e, por meio da ferramenta 5W 1H, cada integrante ia contribuindo com uma ideia e era definida pelo grupo qual a melhor atitude a tomar. Atualmente, há o grupo de técnicas de produção, que se reúnem com o responsável pela qualidade e utilizam a Matriz de Qualidade Assegurada (MQA) para análise e solução de problemas na linha de produção.

Ao participar de uma reunião semanal que é realizada com as áreas de qualidade e engenharia, produção e CAPE, foi possível identificar que realmente são utilizadas ferramentas da qualidade como 8D e 5W 1H, para gerenciamento de metas e de processos produtivos. Com essas ferramentas de qualidade, a empresa busca a causa raiz de problemas, discute melhorias e traça planos de ação, e a cada reunião é feita uma revisão da anterior.

Em 2006, a empresa fez uma parceria com a UFRGS para capacitar sua equipe na implementação das melhorias do sistema puxado de produção, tendo sido reestruturada a área fabril e desenvolvido um novo sistema de planejamento e controle da produção e de materiais.

Em 2005, devido a resultados negativos, houve a primeira redução de quadro de funcionários; a segunda foi em 2006, e outra redução, em 2007. Segundo o Gerente de Fábrica, “se perdeu muito em conhecimento; no entanto se encontrou um jeito de produzir mais enxuto”. Houve também algumas alterações nos setores, como por exemplo: havia o departamento de pessoal com três funcionários e o Recursos Humanos com dois; no final de 2006, foi unificado e passou a ter uma Supervisora, que era analista antes, e três funcionários. Outros exemplos, referem-se a ferramentaria e a manutenção, que eram um único setor. No entanto, com a reestruturação, este foi dividido em dois setores distintos. Rescindiou-se o contrato com o supervisor e foi colocado um líder em cada setor, ou seja, dois funcionários foram promovidos com uma remuneração menor. Essa reestruturação de pessoal e de setores teve seu lado positivo, pois ocorreram algumas oportunidades, para os quais foram aproveitados os próprios funcionários que foram sendo promovidos para outros cargos.

A Empresa E veio desde 2005 com resultados negativos e tomando algumas ações para contornar a situação, como as citadas no parágrafo anterior. Conforme cita o Diretor (informativo, dezembro 2006): “Mas continuamos em frente, teimosos e confiantes, desafiando todas as adversidades impostas pelo mercado e, algumas vezes, dificuldades causadas por nós mesmos em não admitirmos mudanças”.

Este novo grupo, ao ver que os resultados financeiros foram fortemente influenciados pelo dólar, uma vez que a exportação representa 60% do faturamento, entendeu que a crise realmente estava instalada na Empresa E e determinou que fossem tomadas ações mais efetivas, conforme relata o Gerente de Fábrica: “Cortou projetos que davam prejuízo e operações que não davam retorno financeiro, diferente da fase anterior, em que aconteceu de alguns negócios serem fechados com preço menor para manter o cliente”.

Os projetos realizados a partir de então foram apenas aqueles realmente necessários para atender a uma necessidade dos clientes que já se tinha em carteira. A empresa passou a voltar suas forças para otimizar seus processos de fabricação e composição das ligas do produto para redução de custo e de desperdício. No início de 2008, o Diretor fez um pronunciamento na fábrica para todos os funcionários informando como estava a situação da empresa e solicitando a colaboração de todos naquele novo momento pelo qual a Empresa E estava passando.

Conforme a Técnica de Produção, “todas as mudanças foram para melhor, antes não tinha planejamento, controle na produção, mandava produzir, aí ficava um monte de estoque, depois o cliente não usava mais, colocava fora. Agora não, é produzido apenas o que realmente é necessário, o PCP esta sempre acompanhando e cobrando, e nós já acostumamos, tanto que já vamos atrás quando tem algo diferente do que tinha sido programado”.

O interessante, nesta fase, é que a adversidade trouxe para a empresa um amadurecimento, pois a fez refletir de maneira mais crítica sobre o negócio e buscar a melhor forma de gerenciá-lo, tomando decisões e ações para manter as competências que a diferenciam perante o mercado e que agora a mantêm sobrevivendo. Mesmo passando por uma séria crise financeira, muitos clientes se mantiveram fiéis devido a essas competências. E, nesta fase, assim como nas anteriores a empresa mobilizou esforços para se adaptar ao novo modelo de gestão, o qual estava voltado para um forte enxugamento de custos, redução de desperdícios e racionalização do negócio. Tendo esta fase como diferencial a necessidade conjunta de se ajustar ao novo cenário econômico que o país estava passando com a queda do dólar. Foi um momento de agir com ponderação e mediante uma severa análise do negócio para buscar a sustentabilidade. Pode-se inferir que as inter-relações, representada na figura 16, que foram se estabelecendo no decorrer das fases, nesta última trouxeram o suporte para a empresa, tanto que conseguiu manter-se no mercado. Essa interação fortalece as competências e consequentemente a estratégia e gestão do negócio.

Competência	Ações	Elementos
Confiabilidade da Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realização de cerca de 350 ensaios funcionais para analisar a durabilidade do produto.</li> <li>- desenvolvimento de 50 novas ligas.</li> <li>- lançamento de novo porta-escova.</li> <li>- realização do programa FFGA (Fit Global Approach).</li> <li>- treinamento ISO TS 16949:2002.</li> <li>- laboratório específico para realização de ensaios com materiais em pó.</li> <li>- adequação da equipe de qualidade, contratando uma Supervisora.</li> <li>- capacitação na área de metrologia, 8D, 5W 1H.</li> <li>- criado o grupo de MQA (Matriz de Qualidade Assegurada) para análise e solução de problemas na linha de produção.</li> <li>- novas composições de liga do produto para redução de custo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>durabilidade do produto:</b> parcerias voltadas para o desempenho e vida útil de produto; laboratório de testes; desenvolvimento de novas ligas.</li> <li>- <b>flexibilidade de diversificação:</b> atender as solicitações de novos tipos de produtos; frequência de novos lançamentos; novos produtos com redução do valor agregado.</li> <li>- <b>qualidade:</b> atendimento aos requisitos com utilização de ferramentas específicas; certificação na QS 9000; parcerias com Universidades; certificação ISO TS 16949:2002; programa de redução de desperdícios.</li> </ul>

Quadro 8 - Competências e seus elementos - terceira fase (continua)

Competência	Ações	Elementos
Capacidade Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ampliação do espaço físico do P&amp;D;</li> <li>- laboratório específico para realização de ensaios com materiais em pó.</li> <li>- alteração de lay out da linha de montagem da fábrica.</li> <li>- criação de um dispositivo para otimizar a montagem das molas do porta-escova.</li> <li>- criado o manual de qualidade para os fornecedores.</li> <li>- parceria com a UFRGS a fim de avaliar os procedimentos de produção.</li> <li>- adequação da equipe de qualidade,contratando uma Supervisora.</li> <li>- capacitação na área de metrologia, 8D, 5W 1H.</li> <li>- criado o grupo de MQA(Matriz de Qualidade Assegurada) para análise e solução de problemas na linha de produção.</li> <li>- desenvolvimento de nova composição de ligas do produto para redução de custo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>infra-estrutura e tecnologia:</b> alto investimento em informatização, equipamentos, construção de novo prédio, máquinas para testes do produto; ampliação do laboratório; linha de montagem dedicada para um cliente.</li> <li>- <b>gestão de fornecedores:</b> departamento para avaliação de fornecedores; programa de monitoramento de fornecedores; criação de um setor para desenvolvimento de novos fornecedores.</li> <li>- <b>profissionalização do quadro de funcionários:</b> contratação de profissionais qualificados para atender as novas demandas; formação de equipes especializadas</li> </ul>
Orientação para o Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visitas a fábrica pelos clientes OEM (Montadora de Equipamentos Originais).</li> <li>- ajuste na carteira de clientes, através do volume de pedidos.</li> <li>- ajuste no canal de comunicação entre vendas,PCP e produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>proximidade com o cliente:</b> abertura propiciada pela empresa para com os clientes; planejamento vendas; contato constante com o cliente; ações de marketing.</li> <li>- <b>velocidade de reposta para o cliente:</b> entrega dentro do prazo estabelecido com o cliente; fluxo de informação ágil entre representante, empresa e cliente.</li> </ul>
Gestão para equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realização do programa FFGA(Fit Global Approach), com nome na “Empresa E” de Strike.</li> <li>- treinamentos ISO TS 16949:2002</li> <li>- adequação da equipe de qualidade,contratando uma Supervisora.</li> <li>- parceria com a UFRGS a fim de avaliar os procedimentos de produção.</li> <li>- capacitação na área de metrologia, 8D, 5W 1H.</li> <li>- criado o grupo de MQA (Matriz de Qualidade Assegurada) para análise e solução de problemas na linha de produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>capacitação da equipe:</b> vários treinamentos realizados, implantação de grupos de melhoria; Programa “5S”,Kaisen Gemba</li> <li>- <b>comunicação com a equipe:</b> adoção de reuniões para falar sobre metas/desempenho; programa de endomarketing.</li> </ul>

Quadro 8 - Competências e seus elementos - terceira fase (conclusão)

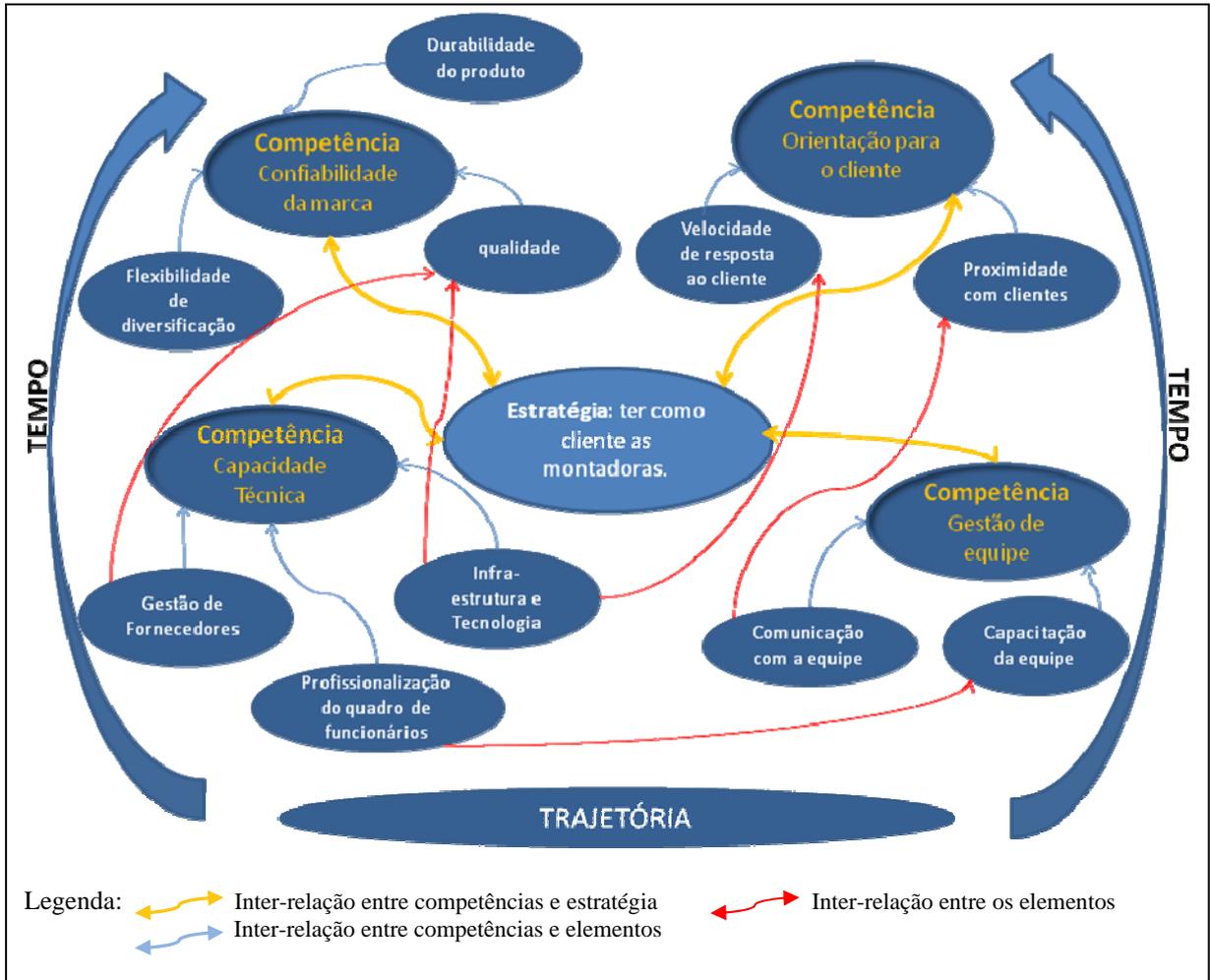


Figura 16 - Diagrama de relações - terceira fase

Fonte: Elaborada pela autora

## 6.4 ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

### 6.4.1 Fatores que exercem influência para o desenvolvimento das competências

A demarcação dos marcos históricos na trajetória da organização permitiu mostrar com maior clareza o processo de desenvolvimento, e identificar nesta análise que existem fatores que exercem influência na dinâmica que envolve a evolução das competências. Estes fatores são: **a estratégia, o modelo de gestão e a aprendizagem.**

Estudar o desenvolvimento das competências sob uma perspectiva longitudinal evidencia o sentido temporal no qual as competências são construídas, pois estas evoluem a

partir das influências que são vivenciadas durante a trajetória da empresa. Assim como nas pesquisas realizadas por Becker (2004) e Quintana (2009), os quais identificaram nos seus estudos que o desenvolvimento das competências está fortemente vinculado à evolução do negócio. Pode-se assim dizer que nas etapas de estruturação de um negócio nas quais se faz necessário pensar estrategicamente e colocar em prática as táticas de atuação no mercado se está mobilizando as competências. Este vínculo propicia uma troca permanente entre estratégia e competências ao longo do tempo, formando um “*ciclo virtuoso*”. Conforme refere Becker (2004, p. 216): “o ciclo virtuoso se estabelece, assim que novos desafios são apresentados”. Estes novos desafios não necessariamente estão relacionados ao desenvolvimento de uma nova competência, mas também ao reforço de uma já existente.

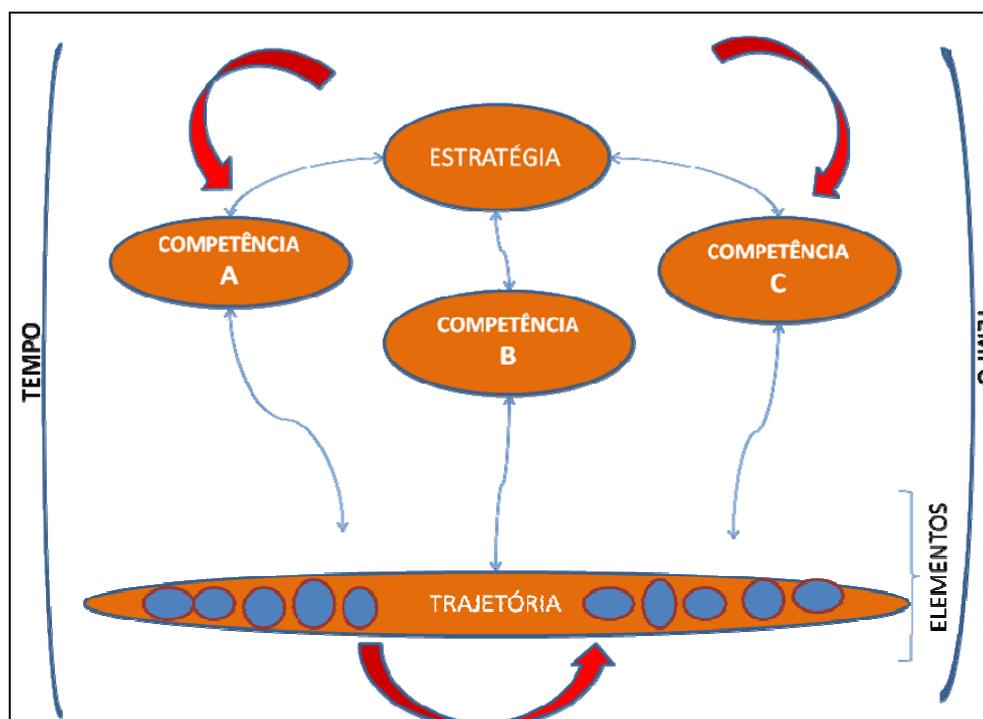


Figura 17 - Competências, estratégia e o ciclo virtuoso

Elaborado pela autora

A manutenção deste ciclo é contínua e dinâmica, na medida em que permite um processo interativo o qual visa manter em equilíbrio, como um conjunto integrado, o ambiente, a estratégia e as competências, já que cada vez mais a organização tem que ser capaz de responder prontamente às variações constantes do ambiente. Como referem Grant

(1991) e Javidan (1998), a estratégia e as competências existem através da inter-relação que há entre ambas.

A escolha por demarcar períodos históricos possibilitou ter maior nitidez desta sinergia, pois tornou possível verificar que as ações empreendidas para adequação estratégica são direcionadas aos elementos que compõem cada competência as quais retroalimentam a estratégia. Esta movimentação forma o já citado ciclo virtuoso que sinergicamente mantém a base de sustentação entre ambas, conforme demonstra a figura acima. Pode-se destacar em cada fase uma situação, entre tantas que evidenciam esta sinergia: **Primeira Fase:** a estratégia de negócio foi a exportação, houve a contratação de um representante comercial para desenvolver os cliente voltado para o mercado externo; a flexibilização na produção de outros tipos de escovas para atender aos novos modelos de veículos que ainda não tinham no Brasil; **Segunda Fase:** a estratégia de negócio foi ser fornecedor de montadoras, para isto as ações foram direcionadas para certificação de qualidade, profissionalização, capacitação de pessoal e tecnológica, para atender este novo cliente. De acordo com os entrevistados, nesta fase houve muito investimento do Grupo M em todas as áreas da Empresa MK; **Terceira Fase** – a estratégia continuava sendo atender as montadoras, o diferencial estava na forma como seria mantida esta estratégia, pois nesta fase a Empresa E teria que buscar por si própria os recursos para continuar atendendo aos clientes. Assim, ações voltaram-se para a otimização do negócio, ou seja, redução de desperdícios, novas composições de ligas do produto que reduzisse o custo; revisão de carteira de clientes.

Como pode ser visto o processo de desenvolvimento das competências inicia com a ação, ou seja, no momento em que a empresa se movimenta realizando atividades que consideram ser importantes para se manter no ambiente de negócios que está inserida, a medida que isto acontece as competências vão sendo construídas e se fortalecendo, dando sustentabilidade a estratégia.

Cada um dos três momentos escolhidos para recorte da trajetória representa mudanças significativas para a estratégia e **modelo de gestão** da empresa que influenciaram diretamente as competências, permitindo a identificação deste processo evolutivo.

Na **primeira fase**, mesmo tendo uma estratégia voltada para o mercado externo, o modelo de gestão estava mais voltado para o operacional, onde a preocupação era em volume de produção, qualidade no produto e pouco investimento. Como referido anteriormente nesta pesquisa, não havia um planejamento interno organizado para produção dos pedidos, fazendo com que a empresa produzisse muito além da necessidade. Conforme relato dos entrevistados era muita escova e sucata estocada e nenhuma ação era realizada, faltava investimento em

profissionais qualificados. Já na **segunda fase** com a mudança de estratégia o modelo gestão alterou para uma forma mais planejada, estruturada, e voltado para o investimento em tecnologias, conhecimento e profissionalização. A frase dita pelo Supervisor de Produção demonstra esta diferença: “Foi a primeira fase de investimentos na empresa,... máquinas, equipamentos. Os diretores do Grupo diziam vamos dar resultados, para isto vamos investir”.

Na **terceira fase** embora se mantenha a mesma estratégia da segunda fase, ou seja, fornecer para montadoras foi alterado o modelo de gestão para um formato de racionalização do negócio, pois a crise financeira pela qual passou a Empresa E teve um papel facilitador que estimulou a revisão do modelo de gerenciamento do negócio, sendo o mesmo configurado mais cuidadosamente através de um conjunto de medidas mais restritivas, tais como redução de custos e corte de despesas. Como exemplo busca-se na descrição o seguinte trecho: Empresa E, determinou que fossem tomadas ações mais efetivas, conforme relata o Ger. Fábrica: “Cortou projetos que davam prejuízo e operações que não davam retorno financeiro, diferente da fase anterior que aconteceu de alguns negócios serem fechados com preço menor para manter o cliente.”

Nesta pesquisa, ao entender que modelo de gestão, significa a forma de colocar em prática a estratégia, corrobora-se com que refere Quintana (2009), de que entre o modelo de gestão e a estratégia há um forte vínculo estabelecido. Na análise feita pode ser observado que as competências passam por um ciclo de amadurecimento, o qual esta vinculado as ações e decisões tomadas pela empresa, no que se refere à estratégia adotada e a forma de colocá-las em prática. Este processo vai ocorrendo através das informações absorvidas e das experiências adquiridas as quais vão moldando os elementos que compõem cada competência as tornando consolidadas.

A aquisição de conhecimento foi outro fator que exerceu influência no desenvolvimento das competências, podendo ser identificado nas três fases demarcadas na empresa através de ações adotadas para adequação as novas demandas que foram surgindo, apresentadas no quadro resumo no final de cada fase. Este **aprendizado** ocorreu de duas formas: a) de uma maneira formal,ou seja, através de treinamentos, reuniões, contratação de profissionais qualificados, grupos de trabalho e b)através de um conhecimento que foi sendo incorporado, ou seja, acontece de maneira informal, através da relação estabelecida entre os funcionários da organização que vão repassando os conhecimentos adquiridos com a experiência,como por exemplo passagem de como se faz tal atividade de trabalho de um funcionário mais antigo para um funcionário novo. Inclusive na descrição o Supervisor de TI

comenta que o elo de ligação entre as práticas de trabalho e os funcionários da empresa é repassado através do conhecimento que cada um transfere para o outro.

Estes dois fatores estão vinculado ao que Petts (1997), cita em seu modelo, os quais denomina de meta habilidades, conforme figura (referencial teórico). O autor ressalta que as suas influências no desenvolvimento das competências ocorrem a partir da compreensão da demanda advinda do cliente, atuando internamente através de ações voltadas a estes fatores. De acordo com Petts (1997), o caminho pelo qual ocorre a aprendizagem organizacional deverá constantemente ser revisto a fim de produzir melhor qualidade de conhecimento e disseminá-lo mais efetivamente pela organização. Refere também em seu trabalho que o conhecimento incorporado é adquirido através das rotinas que envolvem todas as empresas e complementa ao citar que a experiência (boa ou ruim) nunca é perdida.

#### **6.4.2 Fases do Desenvolvimento das Competências**

Como as competências foram identificadas no momento atual, se verificou neste estudo, que na primeira fase nem todas as competências estão presentes de forma sedimentada, algumas aparecem de forma mais incipiente, como as competências capacidade técnica e gestão de equipe. Destaca-se também o caso da competência relacionamento com clientes que já aparece como uma competência em potencial, porém ainda não de forma tão consolidada, devido ao **elemento proximidade com clientes** que ainda não está totalmente estruturado, representado na figura 13 (1ª fase). A partir da segunda fase estas competências efetivamente passaram a dar sustentação ao negócio.

Na primeira fase, muito embora a cultura fosse familiar, ou seja, voltada mais para os aspectos operacionais que giravam em torno do produto, tais como, matéria prima e ferramentas, com menos investimentos e processos internos ainda não bem formalizados, a decisão dos donos, pelo feeling e pelo olhar empreendedor dos mesmos em mudar o mercado de atuação, colocou a empresa rumo a novos caminhos iniciando o despertar para suas potencialidades e começando o processo de desenvolvimento de suas competências. Esse desenvolvimento se deu a partir do conhecimento que foi sendo repassado de pessoa para pessoa de uma maneira informal e a partir de ações que foram agregando novas sistemáticas a Empresa K, dando sustentação a estratégia estabelecida. Esta primeira fase pode ser chamada de **estágio de formação**.

Já a segunda fase se diferencia da primeira pelo intenso crescimento das competências, pois foi um momento de muito investimento em aprendizado, inovação e recursos. Nesta fase as competências já existentes tiveram um incremento e as que ainda eram incipientes na fase anterior, nesta segunda fase apresentaram um crescimento. Foi um período de pleno desenvolvimento, pois teve como fator desencadeante para esta alavancagem a sua aquisição por um Grupo Inglês o qual para fazer esta compra necessariamente avaliou a viabilidade do novo negócio para onde se quer chegar, e como resultado teve presente suas potencialidades e o que era preciso fazer para alcançar a estratégia. Destaca-se nesta segunda fase dois pontos muito importantes para o desenvolvimento das competências e do negócio que são: saber com clareza o seu objetivo estratégico e a avaliação das potencialidades para atingir a estratégia, já que permitem o direcionamento dos investimentos para o que é essencial. Este foi um período de estruturação dos processos, definição de nova estratégia, de mudança de cultura e de intenso aprendizado organizacional para poder adequar a Empresa MK ao novo modelo de negócio. O Grupo M que a adquiriu acompanhou, incentivou e deu todo suporte durante toda esta fase. Retomando a descrição da segunda fase é possível identificar diferentes situações que demonstram este momento, como por exemplo: a certificação da Empresa MK na QS 9000 para atender aos requisitos dos clientes da linha original de montagem; os vários treinamentos realizados; acesso a alta tecnologia, investimento em programas de qualidade, lançamento de novos modelos de escovas. Com isto deram início a ações voltadas para a qualidade de produto e processos, implantando controles estatísticos em cada etapa de fabricação, bem como indicadores para cada processo. A conquista destas melhorias conforme Gerente de Fábrica “nos preparou para sermos fornecedores mundiais para montadoras”. Outras ações também contribuíram para o incremento das competências organizacionais foram: a criação da área de marketing; visitação dos clientes a fábrica, resposta rápida dos funcionários as solicitações do cliente. O Diretor coloca que esta boa relação com o cliente é muito o reflexo da atitude comprometida dos funcionários. “Com o trabalho que iniciamos desde 1998 focado nas pessoas, alcançamos muitas vezes resultados inesperados”. Dentre as várias ações, algumas citadas acima, fizeram com que as competências saíssem de um estado inicial para este segundo momento de estruturação. Podendo ser chamada esta segunda fase de **estágio de desenvolvimento**.

A terceira fase foi o momento em que as competências já estavam consolidadas. No entanto, a Empresa MK passou por uma nova aquisição, por um grupo americano que tinha uma maneira diferenciada de gerenciar o negócio, a qual exigiu uma nova postura dos gestores, que foi o de buscar crescimento através dos próprios resultados gerados, tendo assim

que lançar encontrar melhor maneira de utilizar os recursos que a empresa dispunha. Associado a isto, após certo período de tempo despontou uma crise financeira devido ao cenário econômico brasileiro. Estas duas situações fizeram com que a empresa fizesse uma análise mais crítica de seu modelo de gestão, a fim de sobreviver no mercado. Foi uma fase bastante desafiadora, pois na anterior havia total suporte do Grupo M com todo tipo de recurso e nesta o Grupo E colocou que a empresa deveria “caminhar com seus próprios pés” e dar resultado. Este novo momento trouxe a necessidade de mudança, pois foi preciso uma maior abertura de cada funcionário para se desprender de alguns vícios e aprender novas formas de agir. O que pode ser verificado na descrição desta fase, pois ficou demonstrado que a empresa voltasse sua visão para produtos que pudessem reduzir o volume de investimento, na simplificação dos processos de fabricação, na busca de componentes para composição do produto no mercado nacional, aumento da margem de lucro. O diretor trouxe em sua fala que foi preciso acontecer a queda do dólar, para se perceber a importância de se ter ações estratégicas voltados para os três mercados em que a Empresa E atua: exportação, OEM e reposição, para que houvesse um equilíbrio e minimize os tempos de crise.

A Empresa E foi aos poucos identificando novas formas de agir e de atuar sobre os elementos que compõem cada competência de forma que as mantiveram remodeladas e mais fortalecidas. Teece, Pisano e Shuen (1997) referem que em um ambiente turbulento as empresas devem estar habilitadas para criar, manter e renovar a sua base de vantagem competitiva. Esta fase pode ser denominada de **estágio do amadurecimento**.

Confirmando a partir da análise feita que durante o seu desenvolvimento as competências passam por diferentes estágios evolutivos, se identificou cada um destes com a denominação que Helfat e Peteraf (2003), utilizam para definir o ciclo de vida das competências, ou seja, estágio de formação, desenvolvimento e amadurecimento. No entanto, nesta pesquisa não é entendido que o processo de desenvolvimento das competências é linear como referem alguns autores, sobre as definições das autoras citadas. Neste estudo de caso específico as competências foram sendo desenvolvidas com uma certa linearidade, pois as fases são bem distintas e as competências não se modificaram e sim foram passando por um processo de crescimento. Entretanto, como é considerado neste processo a questão temporal e estratégica, os quais são influenciados pelas demandas do ambiente, entende-se que as competências também podem ter um desenvolvimento oscilante, havendo alterações de uma ou mais competências, pois vai depender muito da dinâmica estabelecida entre elas e os fatores citados. Helfat e Peteraf (2003), referem que após a fase de amadurecimento as competências podem sofrer modificações, como foi citado no referencial teórico, são as fases

de renovação, reemprego, recombinação e reaplicação, no entanto, neste trabalho percebe-se que estas fases podem ocorrer antes mesmo de a competência chegar na fase de amadurecimento, pois conforme Petts (1997), de acordo com a demanda terão competências em diferentes níveis, algumas já obsoletas, outras desenvolvidas, em desenvolvimento, emergentes e embrionárias.

Em cada fase foi colocado um novo desafio frente a empresa, fazendo com que fosse necessário empreender ações que foram direcionadas a cada elemento das competências, gerando resultados tanto interna quanto externamente na adequação as novas realidades que se apresentavam. Levando em consideração a questão temporal/histórica a cada estágio pelo qual as competências passam vão se tornando mais desenvolvidas e mais encorpadas.

Superar desafios é sempre uma tarefa difícil, pois requer o processo de desaprender para reaprender e assim incorporar novos modelos através da soma de aprendizados. Viu-se que todas as fases foram permeadas por uma forte disseminação de conhecimento, vivências e investimento (o quadro resumo de cada fase demonstra estas ações). Quando se refere aqui em investimento, este não é necessariamente financeiro, ele também está associado a disponibilidade da Direção para analisar a organização de forma sistêmica e crítica para unir forças e promover mudanças no que realmente é necessário. A terceira fase mostrou isto muito nitidamente, ou seja, que investir significa ter foco para manter e adequar as competências com ações muito direcionadas aos elementos que irão agregar valor ao negócio.

#### **6.4.3 Competências e suas Inter-relações**

Leonard-Barton (1995) e Drejer (2000) são autores que trazem o entendimento de que a construção e desenvolvimento de competências está vinculado a apropriação de conhecimento. Leonard-Barton (1995) complementa que pelo fato das competências serem vistas como um sistema, os elementos que a compõem devem ser entendidos por meio de sua inter-relação. Esta inter-relação pode ser visualizada nesta pesquisa, pois vários elementos de uma competência acabaram sendo influenciados pelos elementos de outra competência, como também se relacionaram com outra competência, não apenas aquela a qual estava inicialmente vinculado, como será visto na figura.

Estas inter-relações acontecem, pois dentro do ambiente dinâmico organizacional onde há interface entre as diversas áreas não tem como as competências se desenvolvem sem

acompanhar em sua evolução as interações e influências existentes, representadas na última figura. O que se verifica a seguinte composição dos elementos na Empresa E:

- a) Elemento gestão de fornecedores este influencia diretamente o elemento durabilidade do produto - como pode ser visto na descrição o cuidado com os fornecedores faz com que a empresa tenha melhor qualidade no recebimento de matéria-prima e componentes que influenciará na durabilidade do produto, atendendo aos requisitos do cliente.
- b) Elemento infra-estrutura e tecnologia influencia diretamente nos elemento qualidade através da inserção de estrutura física melhorando o layout e a informatização ao possibilitar o armazenamento de documentos, a interligação dos dados propiciando o acompanhamento das ações de qualidade, agilidade no processamento das informações.
- c) Elemento flexibilidade de diversificação influencia diretamente a competência Gestão de relacionamento, na medida em que a empresa atende as solicitações de inovação do cliente, por intermédio de construções de novas ferramentas, lançado outros modelos de produto, como visto na descrição.
- d) Elemento profissionalização do quadro de funcionários influencia diretamente na competência Gestão de relacionamento, pois a partir da contratação de profissionais com as qualificados para o cargo, permitiu a empresa manter e aprimorar a agilidade no atendimento ao cliente.
- e) Elemento capacitação da equipe influencia diretamente no elemento profissionalização do quadro de funcionários, pois agrega para os funcionários os conhecimentos e habilidades específicas, por intermédio de treinamentos e grupos de trabalho para atender as demandas da empresa. Influência também na competência Gestão de Relacionamento, já que reflete no tratamento para com o cliente, pois as ações de desenvolvimento direcionadas aos funcionários, tais como encontros na área de vendas e certificação de qualidade.
- f) Elemento comunicação com a equipe exerce influência sobre o elemento proximidade com clientes, pois as ações de comunicação interna para com seus funcionários transmitindo as metas, o valores da empresa que refletem na atenção dispensada pelos funcionários ao cliente, como por exemplo os manterem sempre informados sobre seus pedidos.
- g) A competência Capacidade Técnica que influencia de forma direta na competência Confiabilidade da Marca, pois fornece estrutura para o reconhecimento da marca no

mercado. Como pode ser visto na descrição esta influência se dá com investimento em tecnologia e infra-estrutura, como laboratório para teste de matéria-prima, desempenho do produto, atendendo as necessidades da empresa e do cliente.

- h) Competência Gestão de Equipe que influencia a competência Orientação para o Cliente: a influência é direta, pois a empresa com ações voltadas para gestão de pessoas qualificando e desenvolvendo, como por exemplo através de encontros de discussões técnicas.
- i) Competência Orientação para o Cliente que influencia a competência Confiabilidade da Marca: esta influência ocorreu principalmente a partir das ações de aproximação com o cliente quando a empresa abre para visita à fábrica, onde estes podem conhecer os processos de fabricação, os testes realizados no produto, trazendo mais credibilidade ao cliente em relação a marca.

É importante salientar que foram citadas algumas das interrelações evidências nesta pesquisa. Estas inter-relações acontecem através do tempo, levando em consideração o contexto em que a empresa está inserida e as demandas advindas do ambiente que ao entrarem em contato com o ambiente interno da organização são transformadas em informações que irão resultar em decisões as quais mobilizarão as competências e seus elementos por meio de processos de aprendizagem, de conhecimento que é incorporado através das vivências, dos desafios que estão inseridos nos momentos de reestruturação e inovação que irá passando a empresa. Como as organizações são um todo integrado não podem ser vista de maneira dissociada e da mesma forma as competências que acompanham este movimento organizacional formando o círculo virtuoso.

Esta teia de relações permitiu que a empresa pudesse assimilar os valores, as normas e as novas culturas que foram surgindo a cada nova fase, tendo como resultado o fortalecimento das competências. Becker (2004, p. 224) ressalta que: “o caráter coletivo da competência organizacional pressupõe a internalização, ou fixação, de uma competência no ambiente organizacional”.

Bertolini (2004, p. 80) acrescenta “o que vai garantir a diferenciação da organização é muito mais a possibilidade do uso combinado das competências do que a sua simples posse”, portanto o resultado proporcionado por cada competência vai alimentar a outra competência e assim sucessivamente, estabelecendo um vínculo entre elas, aspecto que foi possível evidenciar na empresa estudada. Por exemplo: as ações voltadas para a competência Gestão de equipe asseguram o comprometimento dos funcionários a mais longo prazo que se traduz em atitudes no desempenho do trabalho a qual reflete na competência orientação para o

relacionamento do cliente através do atendimento diferenciado; na competência capacidade técnica através da alocação adequada da equipe de profissionais; na competência confiabilidade da marca, através do empenho em prol da qualidade assegurada.

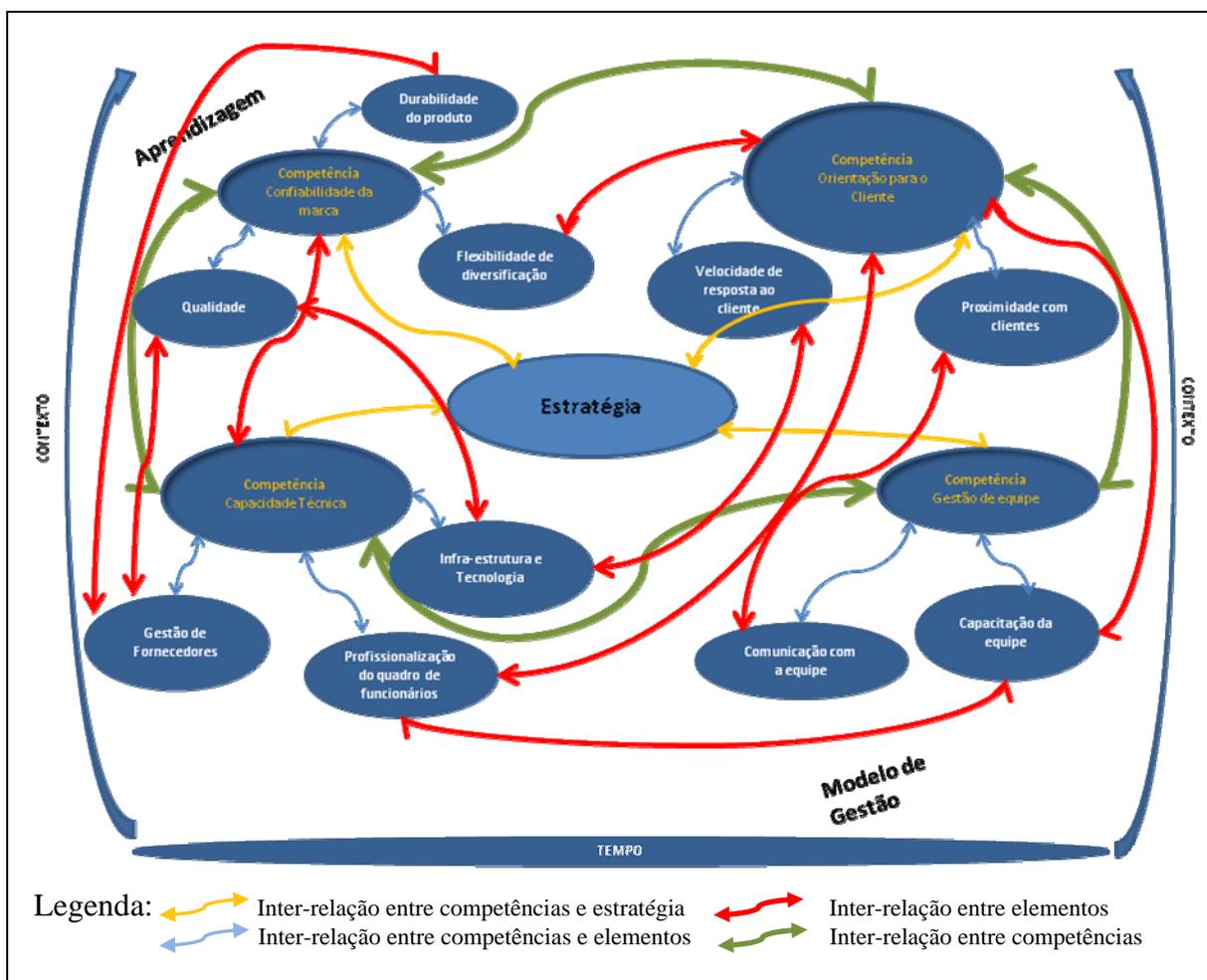


Figura 18 - Diagrama das Inter-relações

Fonte: elaborada pela autora

De acordo com Becker (2004) as competências organizacionais permanecem relativamente estáveis ao longo do tempo em uma empresa, o que muda são os parâmetros que as definem, ocorrendo um refinamento das variáveis diferenciadoras, que neste estudo são denominados elementos de competências. Ao analisar este refinamento se dá como constata em recente estudo, Quintana (2009, p. 51), “a forma da empresa mobilizar ‘um saber agir coletivo’ que envolve os elementos propostos no núcleo do framework, que são recursos, inovação, aprendizagem organizacional e cultura (figura 10) é que ditará a intensidade e o ritmo de seus ciclos”.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 7.1 CONCLUSÕES

Entender o desenvolvimento das competências organizacionais é possibilitar a empresa avaliar como chegou a sua posição competitiva atual. Esta compreensão foi possível a partir da análise do processo de evolução histórica da empresa relacionando com a evolução das competências.

Com isto, conseguiu-se alcançar os objetivos propostos na pesquisa, tendo como objetivos específicos:

Mapear na trajetória da organização os principais momentos de mudança que no caso estudado foram divididas em três fases:

- a) **Primeira fase 1983 – 1993:** estratégia de negócio atuar no mercado externo.
- b) **Segunda fase 1994 – 2003:** primeira aquisição por um Grupo Inglês fabricante do mesmo produto.
- c) **Terceira fase 2004 – 2008:** segunda aquisição por um Grupo de investidores americano.

Identificar as competências da organização que nesta pesquisa foram quatro: Competência Confiabilidade da Marca, Competência Orientação para o Cliente, Competência Gestão de equipe e Competência Capacidade Técnica.

Identificar os elementos que compõem as competências da organização:

- a) Competência Confiabilidade da Marca: **Elemento flexibilidade de diversificação, qualidade e durabilidade do produto.**
- b) Competência Orientação para o Cliente: **Elementos velocidade de resposta ao cliente e proximidade com clientes**
- c) Competência Gestão de Equipe: **Elementos comunicação com a equipe e capacitação da equipe**
- d) Competência Capacidade Técnica: **Elementos gestão de fornecedores, profissionalização do quadro de funcionários e infra-estrutura e tecnologia.**

Na análise dos resultados pode-se evidenciar algumas as relações existentes entre competências e os elementos que a compõem, entre as competências entre si e dos elementos entre si, atendendo ao último objetivo. Conclui-se que estas inter-relações vão formando uma

complexa teia por meio da qual transitam fatores facilitadores para o desenvolvimento das competências, sendo um dos pontos fundamentais neste processo o gerenciamento destas articulações instauradas. Estas articulações se influenciam mutuamente e vão delineando a forma de ser e agir da organização, tornando-se o pólo de concentração de forças do qual a empresa retira a sua energia para adaptação contínua ao contexto que esta inserida. A importância de gerenciar essas interações durante a trajetória desenvolvimento das competências se torna um instrumento útil de acompanhamento deste processo, resultando em um grau de maturidade maior para a organização.

Ao analisar o desenvolvimento das competências organizacionais em uma empresa do segmento de manufatura, concluiu-se que esta relação forma um ciclo dinâmico que vai sendo mobilizado a medida em que a empresa experimenta desafios diferentes, tais como os que a empresa em estudo passou, por exemplo: a mudança de empresa familiar para uma empresa multinacional, duas aquisições por grupos com culturas diferentes, uma europeia e outra americana. Estes desafios foram transpostos por meio de repasse ou pela mobilização de conhecimento que acontece de forma contínua, por meio das trocas de experiências e vivências, em cada uma das fases permitindo a evolução das competências.

Verificou-se neste estudo que as competências identificadas passam por um ciclo de crescimento: 1º estágio de formação; 2º estágio de desenvolvimento; 3º estágio de amadurecimento. No entanto, é importante salientar que a interação existente da organização com as demandas do ambiente e com o contexto em que esta inserida naquela fase de sua história, as competências não necessariamente se encontraram no mesmo estágio, em um mesmo momento ou permaneçam como sendo as competências referenciais da empresa.

Outro aspecto bem evidenciado nesta pesquisa foi que o desenvolvimento das competências ocorre através de ações que vão mobilizando os elementos que compõem cada uma das competências, baseado principalmente nas inter-relações estabelecidas internamente entre eles.

Um ponto de destaque neste trabalho foi o método de pesquisa, ou seja, estudar a trajetória da organização sob a perspectiva longitudinal, muito embora, seja um método que requer uma habilidade mais apurada do pesquisador para conseguir resgatar dos entrevistados a história pregressa da empresa, este método se tornou um facilitador para o entendimento do desenvolvimento das competências, pois delimitou com mais clareza os marcos históricos possibilitando melhor visualização de cada elemento durante o caminho trilhado pela empresa.

Helfat e Peteraf (2003) afirmam que, apesar de algumas competências tratarem especificamente de processos de aprendizagem, mudança e adaptação todas as competências tem potencial para se modificar.

## 7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora se tenha utilizado o rigor metodológico como linha mestre para condução e elaboração desta pesquisa, deve-se considerar algumas limitações que este trabalho sugere.

A primeira limitação está associada a necessidade de se buscar na memória dos entrevistados os fatos históricos para composição de como ocorreu o desenvolvimento das competências organizacionais na empresa estudada, mesmo que tenha-se utilizado a busca de evidências por outras fontes de dados.

Outro aspecto que pode ser mencionado como limitação é o fato de que, em se tratando de um estudo de caso único, as suas conclusões e inferências não podem ser generalizadas. Contudo espera-se que as práticas e estratégias relatadas possam servir de inspiração para estudos futuros.

## 7.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como continuação do estudo apresentado sugere-se para pesquisa futuras:

- a) aprofundar o entendimento em relação ao gerenciamento das interações estabelecidas entre as competências;
- b) o desenvolvimento das competências organizacionais em empresas familiares que se tornam multinacionais.

## REFERÊNCIAS

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANDREWS, Kenneth. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Nova York: 1971.

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

BARNEY, Jay B.; HESSERLY, Willian. Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cyntia; NORD, Walter. **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1997.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99- 120, 1991.

BECKER, G. V. **Trajetórias de Formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem**. Tese (doutorado) - FEA - USP. São Paulo, 2004.

BECKER, G. LACOMBE, B. M. B. Gestão, Inovação e Competências: conciliando ideias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica. In: RUAS, R. ANTONELLO, C. S. BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BECKER, Grace V.; RUAS Roberto L. **Formação e desenvolvimento de competências organizacionais: desvendando uma trajetória na competitividade empresarial**. ENANPAD: Brasília, 2005.

BERTOLINI, Eni Aparecida Silveira. Competências uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional. **Revista Técnica FIPEP**. São Paulo, v. 4, n.1, p. 73-84, jan./jun. 2004.

BERTOLINI, V. **Os Fatores Críticos de Sucesso da Indústria de Autopeças no Brasil**: um estudo exploratório dos níveis hierárquicos da cadeia dos fornecedores da indústria automotiva, 2004. 129f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2004.

BITENCOURT, Cristina C. **A Gestão de Competências Gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em administração, Unisinos. São Leopoldo, 2001.

BOYATSI, R. E. **The competent manager**. New York: John Wiley and Sons Inc., 1982.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? São Paulo: **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.1, p. 8-12, jan/mar 2001.

\_\_\_\_\_. Proposta de um modelo conceitual para o desdobramento de melhorias estratégicas. **Gestão & Produção**. v.7, n.1, 2000.

CARVALHO JR., J. M. **Estratégia de Produção**: a manufatura como arma competitiva: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1997.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Bardin. **Estratégia Competitiva**: dos conceitos à implementação. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CASTTELS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1.

CERRA L.A, MAIA L. J.; FILHO, A. G. Alceu Aspectos estratégicos estruturais e relacionais de três cadeias de suprimentos automotivas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.14, n.2, p.253-265, mai/ago. 2007.

CHANDLER, A. D. **Scale and scope**: the dynamics of industrial capitalism. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviço**. São Paulo: Cobra, 2001.

COLLIS, D. J., E MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990's. **Harvard Business Review**, p.118-128, Jul./Aug. 1995.

COUTINHO E FERRAZ, João Carlos. **Estudos da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, 1995.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science, Providence**, v.35, n.12, p.1504-1511, 1989.

DREJER, A. Organizational learning and competence development. **The Learning Organization**, v.7, Iss. 4, p. 206-220, 2000.

\_\_\_\_\_. **How can we define and understand competencies and their development?** Technovation, 2001. p. 135-146.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EISENHARDT, K; MARTIN J. Dynamic e capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v.21, p. 1105-1121.

FERNANDES, Bruno H. R. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLEURY, M. L. T.; FLEURY, A. C. Alinhando Estratégia e Competências. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

\_\_\_\_\_. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2.ed.. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. **Gestão e Produção**, v.10, n.2, p. 129-144, ago. 2003.

FROELICH, Cristiane. **A dinâmica das competências organizacionais: a trajetória do grupo Paquetá**. Tese (Doutorado), Unisinos. São Leopoldo: 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODDARD, J. The architecture of core competence. **Business Strategy Review**, Oxford, v.8, n.1, p.43-53, Spring 1997.

GODOY, Arilda S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.

GOODE, W.; HATT, P. **Métodos de Pesquisa Social**. 7.ed. São Paulo: Nacional, 1979.

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation. **California Management Review**, Berkeley, v.33, n.3, p.114-135, Spring 1991.

GREEN, Paul. **Desenvolvendo competências consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GUEMAWAT, P.; PISANO, G. Construindo e sustentando o sucesso. In: **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GUEMAWAT, P. et al. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRANT, Robert M. Toward a Knowledge-Based Theory of The Firm. **Strategic Management Journal**. Washington: School of Business, Georgetown University, v. 17, p. 109-122, 1996.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAYES, R. H. WHEELWRIGHT, S. **Restoring Our Competitive Edge: competing through manufacturing**. John Wiley & Sons, Inc., 1984.

HELFAT, C. E.; PETERAF M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, 2003, p. 997-1010.

HELFAT, C. E. Guest editor's introduction to the special issue: The evolution of firm capabilities. **Strategic Management Journal**, 2000, p. 955- 959.

IENAGA, C. H. **Competence Based Management: Seminário Executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v.31, n.1, p. 66-71, 1998.

KAK, Anjana. Strategic management, core competence an flexibility: learning issues for select pharmaceutical organizations. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v.5, n.4, p.1-15, 2004.

KING, Adelaide W; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária. **ERA- Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n.1, p. 36-49, jan./mar. 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KROGH, G.; ROSS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, v.24, n.3, p. 56-76, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LANGLEY, A. Strategies for Theorizing from Process Data. **Academy of Management Review**, v.24, n.4, p.691-710, 1999.

LAVILLE, Christian. **A Construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A. V. Identifying and using critical success factors. **Long Range Planning**, v.17, n.1, p.23-32, 1984.

LEONARD-BARTON, D. Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation. **Harvard Business School Press**, 1995.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v.13, p. 111-125, 1992.

LICHTENTHALER, Eckhard. **Corporate diversification**: identifying new business systematically in the diversified firm: Elsevier, Technovation, 2005. p. 697-709.

LUDKE, M; ANDRÉ, M. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research**: applied orientation. 3.ed. Upper Saddle River/NJ: Prentice Hall, 1999.

MARKIDES, C. C.; WILLIAMSON, P. J. Related diversification, core competences and corporate performance. **Strategic Management Journal**, 15 (Special Issue Summer), p. 149-165, 1994.

MARRONEY, J. T.; SACHEZ R. Competence Theory building: reconnecting management research and management practice. In: HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley and Sons, 1997.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia e planejamento. São Paulo: Atlas, 1996.

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

MENESES, C. M. **Competitividade da indústria automobilística brasileira**. Monografia, UNICAMP. Campinas, 2004. Disponível em: <<http://www.unicamp.br/dea/monografias2004.html>>. Acesso em: 05 nov. 2008.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

MESQUITA M.; ALLIPRANDINI, Dario H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresa da indústria de autopeças. **Gestão & Produção**, v.10, n.1, p.17-33, abr. 2003.

MIGUEL, Paulo Augusto C.; GONZALES, João Carlos S. **Uma contribuição à interpretação da QS 9000**. Piracicaba: ENEGEP, 1998.

MILLS, J. et al. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University, 2002.

MINAIO, Maria Cecília de S. (Org). **Pesquisa social, teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

MINERVINI, N. **O Exportador**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINTZBERG, H., QUINN, J. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, C.; PORTER, N. (Org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOURA, C. Maria Cristina; BITENCOURT, Claudia. A Articulação entre Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. **RAE-Eletrônica**, v.5, n.1, art.3, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&>>. Acesso em: jun. 2008.

NATH, Prithwiraj; SUBRAMANIAN, Nachiappan; RAMAKRISHNAN, Ramanathan. **The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: a resource-based view**, industrial marketing management, 2008.

NELSON R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press, 1982.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

OLIVEIRA, J. R. M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Letícia. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **Read**. ed.40, v.10, n.4, jul./ago. 2004.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO Jr., José Mário de; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de Produção e Operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PARRY, S. Just what is Competency? **Training**, p. 59-64, jun. 1998.

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

PETERAF, M. A.; HELFAT, C. E. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. **Strategic Management Journal**, n.24, p. 997-1010, 2003.

PETERAF, M. A. The cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. **Strategic Management Journal**, v.14, p. 179-191, 1993.

PETTS, N. Building Growth on Core Competences: a practical approach. **Long Range Planning**, v.30, n.4, p. 551-561, 1997.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: as mudanças de Paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus Editorial, 1996.

PORTER, M. Como forças competitivas moldam a estratégia. In: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 82-89.

\_\_\_\_\_. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

POST, Henk A. Building a Strategy on Competences. **Long Range Planning**, v.30, n.5, p. 733-740, 1997.

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

QUINTANA, Ronaldo. **O processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição do setor público**. Dissertação (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, Andréia Marize; ALLIPRANDINI, Dário Henrique. **Ações de melhoria da qualidade na manufatura**: investigação dos mecanismos de geração e abordagens utilizadas. estudos de caso em empresas de autopeças. São Carlos: ENEGEP, 1998.

RUAS, Roberto L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, Roberto. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Artigo EA/PPGA/UFRGS, 2002.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bokmann, 2005.

RUMELT, R. Foreward. In: HAMEL, G.; HEENE, A. **Competence-Based Competition**. New York: John Wiley, p. XV-XIX, 1994.

SALERNO, M.S; ZIBOVICIUS, M.; ABIX, G.; DIAS, A. Mudanças e persistências no padrão de relações entre montadoras e autopeças no Brasil. **Revista de Administração**, v. 33, n.3, jul./set.1998, p.16-28.

SANCHEZ, Ron; HEENE, Aimé. **The New Strategic Management**: organization, competition, and competence. New York: Jonh Wiley & Sons, 2004.

\_\_\_\_\_. A systems view of the firm in competence-based competition. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A; THOMAS, H. **Dynamics of competence-based competition**: theory and practice in the new strategic management. London: Elsevier, 1996, cap. 2, p.39-64.

SANCHEZ, R. Understanding competence-based management: identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research**, v. 57, 2004. Disponível em: <[http://www.minetech.metal.ntua.gr/download/papers\\_adop/paper\\_33.pdf](http://www.minetech.metal.ntua.gr/download/papers_adop/paper_33.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2008.

SANCHEZ, R.; HEENE A.; THOMAS, H. **Dynamics of competence-based competition**: theory and practice in the new strategic management. London: Elsevier, 1996.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TAMPOE, M. Exploiting the core competence of your organization. **Long Range Planning**, Oxford, v.27, n. 4, p.60-77, Aug. 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.5, p. 509-533, 1997.

TEECE, D.J. Economies of Scope and the Scope of the Enterprise. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v.1, 1980, p. 223-247.

TEECE, David; PISANO, Gary. **The Dynamic Capabilities of Firms**: an introduction. industrial and corporate change. 1994. p. 537-556.

THOMAS, H. **Dynamics of competence-based competition**: theory and practice in the new strategic management. London: Elsevier, 1996.

THOMPSON, John L. **Strategic effectiveness and success**: the learning challenge. **Management Decision**, v. 34, n. 7, p. 14, 1996.

VASCONCELOS, F.; CYRINO. Vantagem Competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, out./dez, 2000.

VAN DE VEN, A. H. HUBER, G. P. Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. **Organizational Science**, v.1, p. 213-219, 1990.

VAN DE VEN, A. POOLE, M. S. Explaining Development and Change in Organizations. **Academy of Management Review**, v.20, p. 510-540, 1995.

VENKATRAMAN, N.; SUBRAMANIAN, M. **Theorizing the future of strategy**: questions for shaping strategy research in the knowledge economy. 2004. Disponível em: <[http://www.iajbs.org/speechdocs/Mohan\\_Venkatraman.doc](http://www.iajbs.org/speechdocs/Mohan_Venkatraman.doc)>. Acesso em: maio de 2007.

WERNFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.5, 1984, p. 171-180.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, R. **Estudo de Caso**: planejamento e método. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Protocolo do Estudo de Caso

### 1. VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO

*Objetivo:* Analisar o desenvolvimento das competências organizacionais no setor de serviços.

Leituras Apropriadas:

Visão baseada em recursos.

Prestação de serviços.

Conceituação geral competências.

Competências organizacionais.

Fontes de Informação:

Dados coletados em entrevistas com duração de uma hora.

Documentos internos da empresa que contemplem o objetivo proposto.

Intranet da empresa.

Atividades:

Elaborar e validar o instrumento de pesquisa.

Fase 1: marcar as entrevistas para identificação das competências.

Realizar as entrevistas.

Transcrever as fitas gravadas durante a fase 1.

Analisar o material coletado, confrontando com a teoria: identificando as competências da empresa.

Fase 2: marcar as entrevistas para mapear o desenvolvimento das competências anteriormente identificadas.

Realizar as entrevistas.

Transcrever as fitas gravadas durante a fase 2.

Analisar o material coletado, confrontando com a teoria existente.

Redigir o relatório.

## 2. PROCEDIMENTOS

Marcar as Entrevistas:

- Explicar aos respondentes o objetivo do trabalho.
- Marcar as entrevistas.
- Pedir autorização para gravar as entrevistas.
- Fazer anotações sobre principais pontos destacados pelo entrevistado.
- Utilizar o roteiro de entrevista como instrumento de coleta de dados.

Analisar os Dados:

- Transcrever as fitas gravadas durante as entrevistas.
- Analisar os dados confrontando com a teoria.
- Comparar os dados obtidos nos documentos e nas entrevistas.

## 3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados das fases 1 e 2 será elaborado com base no referencial teórico em estudo.

## 4. GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

- Revisar as referências bibliográficas.
- Revisar a metodologia.
- Redigir a minuta do relatório.

## APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista - 3ª Etapa

**Nome do entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Setor:** \_\_\_\_\_

**Cargo/função:** \_\_\_\_\_

**Tempo de empresa:** \_\_\_\_\_

**Formação:** \_\_\_\_\_

- I. Explicar os objetivos do trabalho**
- II. Solicitar permissão para gravação**
- III. Comunicar o tempo provável de entrevista.**
- IV. Roteiro de perguntas:**

**Objetivo: mapear os marcos históricos**

- 1) Há quanto tempo trabalha na instituição?
- 2) Qual a função desempenhada
- 3) Quais foram os momentos que você considera que foram os mais marcantes da história da companhia?
- 4) Por qual motivo estes foram escolhidos os marcos históricos
- 5) Quais mudanças houveram nestes momentos?
- 6) Qual o papel da estratégia nestes momentos?

**Objetivo: Identificar as competências organizacionais e elementos que as compõem.**

- 1) Qual é o propósito da companhia?
- 2) Quais são as forças e fraquezas da companhia?
- 3) Qual o diferencial competitivo da companhia, em relação aos concorrentes?
- 4) Quais as características da companhia que você considera que agregam valor ao cliente?
- 5) Como você consideram que as características citadas surgiram ao longo do tempo na organização?
- 6) Quais os elementos que você considera que compõem estas características?

## APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista - 4ª Etapa

**Nome do entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Setor:** \_\_\_\_\_

**Cargo/função:** \_\_\_\_\_

**Tempo de empresa:** \_\_\_\_\_

**Formação:** \_\_\_\_\_

**I. Explicar os objetivos do trabalho**

**II. Solicitar permissão para gravação**

**III. Comunicar o tempo provável de entrevista.**

**IV. Roteiro de perguntas:**

**As competências identificadas foram:**

- **Confiabilidade da Marca**
- **Capacidade técnica**
- **Orientação para o cliente**
- **Gestão para equipe**

- 1) A partir das competências identificadas, quais recursos(elementos) você considera que fazem parte de cada uma delas?
- 2) Como se desenvolveram esses elementos ao longo do tempo?
- 3) Quais os elementos que você considera que fazem parte da competência confiabilidade da marca ao longo do tempo? (marcos históricos)
- 4) Quais os elementos que você considera que fazem parte da competência capacidade técnica ao longo do tempo? (marcos históricos)
- 5) Quais os elementos que você considera que fazem parte da competência orientação para o cliente ao longo do tempo? (marcos históricos)
- 6) Quais os elementos que você considera que fazem parte da competência gestão para equipe ao longo do tempo? (marcos históricos)