

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

CRISTIANO GUTERRES KAEHLER

***FRAMEWORK DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS:
O CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE AGENCIAMENTO MARÍTIMO***

Porto Alegre

2013

CRISTIANO GUTERRES KAEHLER

***FRAMEWORK DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS:
O CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE AGENCIAMENTO MARÍTIMO***

Dissertação apresentada como requisito parcial para 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^a. DRA. GRACE VIEIRA BECKER

Porto Alegre

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

K11f	<p>Kaehler, Cristiano Guterres <i>Framework</i> de avaliação de competências organizacionais: o caso de uma empresa brasileira de agenciamento marítimo / Cristiano Guterres Kaehler. – Porto Alegre, 2013. 188 f.</p> <p>Diss. (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS. Orientador: Profa. Dra. Grace Vieira Becker.</p> <p>1. Administração de Empresas. 2. Competência Organizacional. 3. Avaliação Organizacional. 4. Agenciamento Marítimo. I. Becker, Grace Vieira. II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658.4</p>
------	--

Bibliotecária Responsável: Dênira Remedi – CRB 10/1779

Cristiano Guterres Kaehler

**Framework de Avaliação das Competências Organizacionais: O Caso de
uma Empresa Brasileira de Agendamento Marítimo**

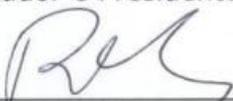
Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 10 de janeiro de 2013, pela Banca Examinadora.

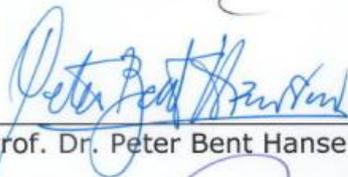
BANCA EXAMINADORA:



Profª. Dra. Grace Vieira Becker
Orientador e Presidente da sessão



Prof. Dr. Roberto Lima Ruas



Prof. Dr. Peter Bent Hansen



Prof. Dr. Cláudio Reis Gonçalves

AGRADECIMENTOS

À Laura, por estar sempre ao meu lado me apoiando e que de forma especial me deu todo o seu carinho e apoio mesmo nos momentos mais difíceis.

Ao meu pai José Wagner Kaehler, pelo carinho, apoio, força, dedicação e sabedoria ao longo de todos estes anos. À minha mãe Eliane (em memória), Tati e família, por contribuírem para a pessoa que sou hoje.

Ao Egon, Marise, Júlia e Thomas, por toda a ajuda.

À fantástica professora, orientadora e amiga Grace V. Becker, por todos os incentivos, ensinamentos e conselhos.

Aos professores Peter Hansen e Roberto Ruas, por todos os conselhos e apoio dado.

Aos amigos e colegas de mestrado pelo companheirismo nesta jornada.

À Carina e Luis, por todo suporte dado no desenvolvimento deste trabalho.

A todos os professores que de alguma forma contribuíram durante o meu mestrado e a todos os meus amigos que torceram por este grande objetivo alcançado na minha vida.

À PUCRS, pelo suporte, ambiente acolhedor e pela ótima infraestrutura.

À Wilson Sons pelo suporte, oportunidades e ensinamentos que me foram dados.

Agradecimentos especiais para Úrsula, Christian, Frederico, Jonathan, Felipe, Marcio, Flávia, Rodrigo, assim como aos demais companheiros da Wilson Sons pelo auxílio e contribuição no desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também aos executivos e clientes da empresa que dispuseram de tempo para participar das atividades da pesquisa.

RESUMO

A abordagem por competências essenciais é uma ferramenta de gestão estratégica empresarial, sendo constantemente objeto de estudos acadêmicos em administração. Entretanto, a operacionalização dos conceitos que possibilitem sua identificação, avaliação, classificação e desdobramento prático para o meio empresarial permanecem como desafios a serem superados. Através de um estudo de caso qualitativo com enfoque descritivo-exploratório, tendo como unidade de análise a Wilson Sons Agência Marítima (WSAM), esta pesquisa busca contribuir para o desenvolvimento teórico e prático do tema. Para tanto, foi desenvolvido um *Framework* de avaliação das competências organizacionais, contendo um método de identificação, de análise do Desempenho, Sustentabilidade e Organização (D.S.O.) e de classificação da competência (não estratégica, embrionária, básica, diferenciada ou essencial), assim como a elaboração de um mapa sistêmico da competência organizacional. Como resultado obtido da aplicação do *Framework*, destaca-se a identificação da competência diferenciada em prover informações e soluções da WSAM. A análise dos principais parâmetros de avaliação revela o histórico evolutivo da competência e o contexto atual vivenciado, uma proposta de desenvolvimento da competência a um nível essencial e a interação de seus elementos constitutivos através de uma arquitetura sistêmica.

Palavras-chave: Competência. Competência organizacional. Escalas de maturidade. Avaliação organizacional. Operações em serviços. Agenciamento marítimo.

ABSTRACT

The core competencies approach is a tool of business strategic management, constantly being object of study in business administration. However, the operationalization of the concepts which allow its identification, evaluation, classification and practical deployment to the business world keep as challenges to be overcome. Through a qualitative case study with a descriptive and exploratory approach and the analysis of Wilson Sons Shipping Agency, this study sought to contribute to theoretical and practical development of the theme. Therefore, a Framework was developed to evaluate the organizational competencies, containing an identification method, an analysis about the Performance, Sustainability and Organization (P.S.O) of the competence, a competence classification (non strategic, embryonic, basic, differentiated or essential), as well as the elaboration of a systemic map of the competence. As result obtained from the application of the Framework, it is highlighted the identification of the competence differentiated in provide information and solutions in WSAM. The analysis of the main parameters of evaluation reveals the evolutionary history of the company competence and the present context experienced, a development proposal of to broaden its classification to an essential level, as well as the interaction of its components through systemic architecture.

Keywords: Competence. Organizational competencies. Maturity scales. Organizational evaluation. Services Operations. Shipping agency.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Resultado das percepções dos consumidores sobre a performance do serviço.....	26
Figura 2 - Modelo hierárquico de competência.....	31
Figura 3 – Relação das capacidades essenciais na formação das competências essenciais	32
Figura 4 – Classificação do sistema das competências organizacionais	33
Figura 5 – Arquitetura das <i>core competencies</i>	34
Figura 6 – Modelo horizontal dos elementos constituintes das competências essenciais	34
Figura 7 – Classificação das competências organizacionais.	36
Figura 8 – Ciclo de vida das capacidades.....	53
Figura 9 – Desenvolvimento de escalas de maturidade para capacidades organizacionais	61
Figura 10 – Desenho das fases da pesquisa.....	66
Figura 11 – Triangulação de dados adotada no desenvolvimento do Framework	82
Figura 12 – Triangulação de dados adotada na aplicação do Framework na WSAM.....	82
Figura 13 – Marcos históricos do desenvolvimento do <i>Framework</i>	84
Figura 14 – Histórico de alterações no processo do Framework.....	87
Figura 15 – Histórico de alterações nos parâmetros de avaliação.....	88
Figura 16 – Framework conceitual de avaliação das competências organizacionais.....	90
Figura 17 – Fluxograma de identificação da competência organizacional	93
Figura 18 – Escala de maturidade do parâmetro diferencial	95
Figura 19 – Escala de maturidade do parâmetro valor	96
Figura 20 – Escala de maturidade do parâmetro versatilidade.....	97
Figura 21 – Escala de maturidade do parâmetro adaptação	99
Figura 22 – Escala de maturidade do parâmetro durabilidade	100
Figura 23 – Escala de maturidade do parâmetro imitabilidade	101
Figura 24 – Escala de maturidade do parâmetro desenvolvimento	103
Figura 25 – Escala de maturidade do parâmetro colaboração	104
Figura 26 – Escala de maturidade do parâmetro investimentos	105
Figura 27 – Fluxograma de classificação da competência organizacional.....	108
Figura 28 - Wilson Sons Agência - Estrutura organizacional 2012	111
Figura 29 – Grau médio de maturidade do parâmetro diferencial.....	119
Figura 30 – Grau médio de maturidade do parâmetro valor	123

Figura 31 – Grau médio de maturidade do parâmetro versatilidade	131
Figura 32 – Grau médio de maturidade do parâmetro adaptação.....	135
Figura 33 – Grau médio de maturidade do parâmetro durabilidade.....	137
Figura 34 – Grau médio de maturidade do parâmetro imitabilidade.....	138
Figura 35 – Grau médio de maturidade do parâmetro desenvolvimento	142
Figura 36 – Ciclo de vida da competência em prover informações e soluções.....	143
Figura 37 – Grau médio de maturidade do parâmetro colaboração	147
Figura 38 – Grau médio de maturidade do parâmetro investimentos	149
Figura 39– Classificação da competência segundo os executivos entrevistados	155
Figura 40 – Ciclo de vida da competência em prover informações e soluções.....	157
Figura 41 – Mapa sistêmico das competências organizacionais da WSAM.....	162
Figura 42 – <i>Framework</i> de avaliação das competências organizacionais	165

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios competitivos para operações de serviços.....	23
Quadro 2 – Composição dos recursos organizacionais	29
Quadro 3 – Competência essencial – Principais definições	35
Quadro 4 – Competências Organizacionais – Principais definições	37
Quadro 5 – Capacidades organizacionais – Principais definições	39
Quadro 6 – Capacidades dinâmicas – Principais definições	41
Quadro 7 - Possíveis parâmetros avaliação das competências organizacionais.....	57
Quadro 8 – Plano de ação da Fase 1	69
Quadro 9 – Plano de ação da Fase 2.....	69
Quadro 10 – Plano de ação da Fase 3.....	71
Quadro 11 – Plano de ação da Fase 4.....	72
Quadro 12 – Executivos da WSAM selecionados.....	76
Quadro 13 – Plano de ação da Fase 5.....	77
Quadro 14 – Plano de ação da Fase 6.....	78
Quadro 15 - Relação dos entrevistados da pesquisa.....	80
Quadro 16 – Porcentagem de evidências coletadas nos testes pilotos.	85
Quadro 17– Principais necessidades dos consumidores da WSAM.....	114
Quadro 18 – Relação dos principais clientes da WSAM	115
Quadro 19 – Competências organizacionais avaliadas pelos executivos da WSAM.....	116
Quadro 20 – Resultado das escalas de maturidade de diferencial, valor e versatilidade	118
Quadro 21 – Compilação dos principais valores percebidos da entrega por tipo de cliente ..	130
Quadro 22 - Nichos de mercados explorados pela competência	132
Quadro 23 – Resultado das escalas de maturidade de adaptação, durabilidade e imitabilidade	135
Quadro 24– Principais adaptações realizadas pela WSAM frente às necessidades dos consumidores.....	136
Quadro 25 – Resultado das escalas de maturidade de desenvolvimento, colaboração e investimentos.....	142
Quadro 26 – <i>Feedback</i> dos executivos sobre o <i>Framework</i> de avaliação das competência ..	159

LISTA DE SIGLAS

ANVISA	- Agência Nacional de Vigilância Sanitária
B/L	- <i>Bill of Lading</i>
BPMM	- <i>Business Process Maturity Model</i>
CIA	- <i>Central Intelligence Agency</i>
CMM	- <i>Capability Maturity Model</i>
CMMI	- <i>Capability Maturity Model Integration</i>
CO	- Competência Organizacional
CSC	- Central de Serviços Compartilhados
CP	- <i>Charter Party</i>
DHO	- Desenvolvimento Humano e Organizacional
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IED	- Investimentos Estrangeiros Diretos
IPD-CMM	- <i>Integrated Product Development Capability Maturity Model</i>
KPA	- <i>Key Process Areas</i>
MDIC	- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
OPM3	- <i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
P-CMM	- <i>People Capability Maturity Model</i>
PEX	- Programa de Excelência
PF	- Polícia Federal
QMMG	- <i>Quality Management Maturity Grid</i>
RFB	- Receita Federal do Brasil
SE-CMM	- <i>System Engineering Capability Maturity Model</i>
SOF	- <i>Statemente of Facts</i>
VBR	- Visão Baseada em Recursos
WSAM	- Wilson Sons Agência Marítima

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	18
3	OBJETIVOS	21
3.1	OBJETIVO GERAL	21
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
4.1	CARACTERÍSTICAS E FATORES DE SUCESSO EM SERVIÇOS	22
4.1.1	Fatores de sucesso para empresas de serviços	25
4.2	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: SUAS ORIGENS, O QUE SÃO E COMO IDENTIFICÁ-LAS	28
4.2.1	Fundamentos teóricos: A Visão Baseada em Recursos	28
4.2.2	Competências Organizacionais: conceitos e características	30
4.2.3	Capacidades Organizacionais: conceitos e características	37
4.2.4	Conceitos e definições adotados na pesquisa	41
4.2.5	Competências organizacionais: como identificá-las?	42
4.3	PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS.....	44
4.3.1	Evidências externas de avaliação das competências organizacionais	58
4.4	DESENVOLVIMENTO DE ESCALAS DE MATURIDADE.....	59
5	MÉTODO DE PESQUISA	63
5.1	ESCOLHA DO MÉTODO.....	63
5.2	UNIDADE DE ANÁLISE	65
5.3	DESENHO DA PESQUISA	66
5.3.1	Fase 1 - Preparação para a pesquisa	67
5.3.2	Fase 2 – Identificação dos elementos de avaliação das competências organizacionais.	69
5.3.3	Fase 3 – Desenvolvimento do <i>Framework</i> de avaliação das competências organizacionais.	70
5.3.4	Fase 4 - Teste do <i>Framework</i> de avaliação de competências organizacionais	71

5.3.5	Fase 5 – Aplicação do <i>Framework</i> na Wilson Sons Agência Marítima.....	72
5.3.6	Fase 6 – Revisão do <i>Framework</i> com base nos resultados obtidos	78
5.4	COLETA DE DADOS	78
5.4.1	Entrevistas semi-estruturadas	79
5.4.2	Análise de documentos	81
5.5	ANÁLISE DE DADOS	81
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	83
6.1	DESENVOLVIMENTO DO <i>FRAMEWORK</i> DE AVALIAÇÃO.....	83
6.1.1	Histórico de alterações	83
6.1.2	Arquitetura do <i>Framework</i> conceitual.....	90
6.1.3	Metodologia de identificação da competência organizacional.....	91
6.1.4	Metodologia D.S.O. de avaliação da competência organizacional	94
6.1.4.1.	Análise do Desempenho da competência organizacional.....	94
6.1.4.2.	Análise da Sustentabilidade da competência organizacional	98
6.1.4.3.	Análise da Organização da competência organizacional	102
6.1.5	Metodologia de classificação da competência organizacional	106
6.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS NA WSAM	109
6.2.1	Prestação de serviços de agenciamento marítimo.....	109
6.2.2	Caracterização da empresa estudada	110
6.2.2.1.	Principais fornecedores.....	112
6.2.2.2.	Principais órgãos regulamentadores	112
6.2.2.3.	Análise dos concorrentes da organização	113
6.2.2.4.	Análise dos clientes da organização	114
6.2.3	Identificação das principais competências organizacionais da WSAM.....	116
6.2.4	Desempenho da competência em prover soluções e informações.....	118
6.2.4.1.	Análise do diferencial.....	118
6.2.4.2.	Análise do valor.....	122
6.2.4.3.	Análise da versatilidade.....	131
6.2.4.4.	Avaliação do desempenho da competência	132
6.2.5	Sustentabilidade da competência em prover soluções e informações	134
6.2.5.1.	Análise da adaptação	135

6.2.5.2.	Análise da durabilidade	137
6.2.5.3.	Análise da imitabilidade	138
6.2.5.4.	Avaliação da sustentabilidade da competência	140
6.2.6	Organização da competência em prover soluções e informações.....	141
6.2.6.1.	Análise do desenvolvimento.....	142
6.2.6.2.	Análise da colaboração	147
6.2.6.3.	Análise do investimento	149
6.2.6.4.	Avaliação da organização da competência.....	152
6.2.7	Classificação da competência em prover soluções e informações	155
6.2.7.1.	Sugestões para elevar o grau de maturidade da competência.....	156
6.3	RECOMENDAÇÕES DE AJUSTES NO <i>FRAMEWORK</i>	159
6.3.1	Mapa sistêmico das competências organizacionais	160
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	164
7.1	CONCLUSÕES	164
7.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	168
7.3	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	168
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169
	GLOSSÁRIO	176
	APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA	178
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA DA FASE EXPLORATÓRIA	180
	APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA NA WSAM	181
	APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CLIENTES	187
	APÊNDICE F - FORMULÁRIO DE REGISTRO DE ENTREVISTAS.....	188

1 INTRODUÇÃO

A busca por ferramentas estratégicas que possibilitem um melhor desempenho organizacional tem estimulado o mundo acadêmico e empresarial a levantar certos questionamentos relevantes, tanto para o aprofundamento científico, quanto para a gestão estratégica de uma organização. Este movimento faz surgir uma série de perspectivas e enfoques diferenciados, dentre os quais a abordagem por competências organizacionais se destaca como corrente teórica ligada ao campo de administração estratégica (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991; COLLIS, 1994; GALLON; STILLMAN; COATES, 1995; PETTS, 1997; POST, 1997; JAVIDAN, 1998; DREJER, 2001; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; HELFAT; PETERAF, 2003; SANCHEZ, 2004; BECKER, 2004; RUAS, 2005; QUINTANA, 2009; PRÉVOT et al., 2010; EDEN; ACKERMANN, 2010; DIAS, 2011).

Fundamentadas na chamada Visão Baseada em Recursos (VBR) e na abordagem por competências organizacionais, novas pesquisas buscam tanto analisar a importância e os modos de explorar e desenvolver competências organizacionais de forma a manter as empresas competitivas no longo prazo (PRAHALAD; HAMEL, 1990; COLLIS, 1994; GALLON; STILLMAN; COATES, 1995; PETTS, 1997; POST, 1997; JAVIDAN, 1998) quanto entender como as empresas sustentam uma vantagem competitiva em ambientes de rápida mudança pelo uso de suas capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; WINTER, 2003; TUROFF et al., 2004; HELFAT et al., 2007; SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007; TEECE, 2007, 2009; ZHOU; LI, 2010; WU, 2010; BARRETO, 2010).

De forma geral, uma competência organizacional é um conjunto de capacidades organizacionais que, de modo integrado, coordena os recursos estratégicos de uma empresa com o objetivo de atingir um desempenho organizacional capaz de entregar um alto valor aos seus consumidores. Para que isso seja possível, é necessário que a empresa detenha um completo entendimento das suas competências organizacionais, aliado a uma avaliação estratégica do ambiente vivenciado. Nesse sentido, a literatura apresenta um vasto campo de pesquisa dedicado às técnicas e ferramentas de planejamento estratégico, com o objetivo de auxiliar a tomada de decisão gerencial através da abordagem por competências organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GALLON; STILLMAN; COATES, 1995;

WHITTINGTON, 1996; JAVIDAN, 1998; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; BARNEY; HESTERLY, 2007; MAIER; MOULTRIE; CLARKSON, 2012).

Entretanto, apesar do avanço científico e da expressiva utilização da abordagem entre as organizações, algumas lacunas permanecem abertas para exploração, entre as quais: (i) como desdobrar e aplicar de forma prática o conceito de competência organizacional no meio empresarial; (ii) como melhor identificar e compreender as competências organizacionais de uma empresa; e (iii) como desenvolver melhores estruturas de avaliação organizacional (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; RUAS, 2005; LJUNGQUIST, 2007; PRÉVOT et al., 2010; RIGBY; BILODEAU, 2011).

Esta pesquisa qualitativa aborda algumas dessas lacunas, contribuindo tanto no campo estratégico do setor de serviços quanto no de desenvolvimento teórico e prático do conceito de competências organizacionais. Para isso, apresenta-se ao longo deste trabalho um *Framework* de avaliação das competências organizacionais, contendo um método de identificação das competências, de análise do Desempenho, Sustentabilidade e Organização (D.S.O.) e de classificação da competência organizacional (não estratégica, embrionária, básica, diferenciada ou essencial), assim como a elaboração de um mapa sistêmico de seus elementos constitutivos.

Para tanto, essa pesquisa utiliza como unidade de análise uma empresa de serviços de agenciamento marítimo brasileira: a Wilson Sons Agência Marítima (WSAM). Empresa contando com mais de 175 anos de existência e considerada uma das mais tradicionais e antigas empresas privadas do Brasil.

Considerando os processos de avaliação desenvolvidos até o momento, este estudo aprofunda a metodologia utilizada, apresentando um *Framework* que engloba: (i) um fluxograma de identificação da competência organizacional; (ii) uma estrutura de análise por escalas de maturidade considerando o grau de desempenho atual da competência, o grau de sustentabilidade de sua vantagem competitiva e o grau de organização interna envolvida; (iii) um fluxograma de classificação que permita um claro reconhecimento da competência identificada como não estratégica, embrionária, básica, diferencial ou realmente essencial para a organização; além de (iv) o desenho de uma arquitetura sistêmica da competência e seus elementos constitutivos.

A aplicação do *Framework* conta com extensa coleta de dados, realizada com especialistas acadêmicos, especialistas empresariais, executivos, além de entrevistas com

tradings e armadores baseados no Brasil e no exterior. Destaca-se a fase exploratória ligada ao estudo de caso dessa pesquisa, objetivando: (i) explicar o serviço de agenciamento marítimo; (ii) caracterizar a unidade de análise; (iii) mapear a trajetória estratégica da empresa ao longo de seus 175 anos através de uma análise longitudinal; (iv) mapear os diferenciais, orientações estratégicas e capacidade de adaptação organizacional através de uma pesquisa quantitativa com todos os funcionários da empresa; além de (v) identificar as principais necessidades e expectativas dos clientes internacionais da empresa analisada.

Os resultados obtidos pela utilização do *Framework* de avaliação desenvolvido apresentam uma ferramenta capaz de auxiliar na gestão de competências organizacionais através de uma análise da estrutura organizacional existente. Também permitem gerar uma proposta dos principais elementos a serem desenvolvidos pela organização e a interação destes através de uma arquitetura sistêmica.

Essa pesquisa é desenvolvida ao longo de sete capítulos, iniciando-se por esta introdução, seguido pela delimitação do tema e problema objeto de pesquisa. O terceiro capítulo traz o objetivo geral e os objetivos específicos. O quarto capítulo contém: uma revisão da literatura, desenvolvida com o objetivo de explorar algumas características e fatores de sucesso relacionados ao setor de serviços; os fundamentos teóricos da Visão Baseada em Recursos, incluindo as principais características das competências e capacidades organizacionais; e os principais parâmetros de avaliação das competências organizacionais e um referencial sobre o desenvolvimento de escalas de maturidades relacionado ao contexto proposto. No capítulo cinco, é apresentado o método de pesquisa adotado, a unidade de análise, o desenho da pesquisa e o plano de coleta e análise de dados. No sexto capítulo, inicia-se a análise dos dados, apresentando o desenvolvimento do *Framework* de avaliação das competências organizacionais, a análise dos resultados obtidos na aplicação deste na Wilson Sons Agência Marítima e as recomendações finais de ajustes. O capítulo sete traz as considerações finais da pesquisa, incluindo sua conclusão, limitações desse trabalho e sugestões para futuras pesquisas. Por fim, são apresentadas: as referências utilizadas para a elaboração dessa pesquisa; um glossário dos principais termos utilizados; o Apêndice A com o protocolo de pesquisa; O Apêndice B com o roteiro de entrevista utilizado na fase exploratória; o Apêndice C com o roteiro de entrevista aplicado na WSAM; o Apêndice D com o roteiro de entrevista aplicado para os clientes da organização; e o Apêndice F contendo o formulário de registro de entrevistas.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O modo como as empresas mudam, sustentam e desenvolvem vantagens competitivas é uma preocupação que mobiliza acadêmicos e profissionais a entender e aprofundar o campo de pesquisa em administração. Este processo, na academia, caracterizou-se por uma série de transições e quebras de paradigmas ao longo dos anos. Enquanto que o foco estratégico das organizações do início da década de 80 é predominantemente voltado para o ambiente externo através de uma estratégia de posicionamento (PORTER, 1980; MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 1998), sob outro prisma teórico, a Visão Baseada em Recursos (VBR) apresenta uma nova forma de análise, voltada para a influência que o ambiente interno exerce na competitividade das organizações.

De acordo com o relatório anual da Bain & Company, que avalia as 25 principais ferramentas estratégicas utilizadas por gestores nas organizações, a abordagem por competências essenciais encontra-se no grupo com maior grau de satisfação entre os executivos em diversos países e é utilizada por 46% das empresas pesquisadas em 2010. O relatório estima ainda que 73% destas empresas o tenham utilizado em 2011. Contudo, enquanto que na América do Norte as competências essenciais aparecem entre as cinco principais ferramentas de gestão, na América Latina sua utilização cai para a décima colocação (RIGBY; BILODEAU, 2011). De forma complementar, uma análise sobre os principais temas e caminhos teóricos em gestão estratégica publicados nos principais periódicos ao longo de 26 anos, realizada por Furrer *et al.* (2008), posiciona o termo “capacidade”, relacionada à Visão Baseada em Recursos, como a terceira palavra mais utilizada entre 1982 e 2008. O estudo também identifica uma orientação predominantemente voltada para as estratégias competitivas e de nível corporativo nas pesquisas científicas que foram realizadas relacionadas a este tema.

Essas pesquisas posicionam os conceitos ligados às competências organizacionais como uma ferramenta de gestão que vem sendo estudada e testada por executivos de diversos países desenvolvidos ao longo dos anos, mas com pouca utilização por parte das empresas situadas em economias crescentes como a do Brasil. Conforme salientam Rigby e Bilodeau (2011), a busca pelo crescimento das organizações faz com que os executivos passem a testar novas ferramentas de gestão como forma de aprimorar suas chances de sucesso e fornecer

uma visão clara sobre as prioridades organizacionais. Entretanto, sem a compreensão correta de como e por que usá-las é pouco provável que a experiência termine em sucesso.

Na bibliografia pesquisada sobre o tema competência organizacional, é possível notar que muito dos estudos realizados enfatizam a análise de empresas de manufatura, deixando o segmento de serviços desprovido de uma abordagem mais aprofundada. Observa-se que, após décadas de desenvolvimento, o processo de avaliação das competências organizacionais não acompanhou toda a riqueza de conhecimento originado dos constructos teóricos, permanecendo como um processo importante, mas ainda complexo para muitas empresas. Apesar de existirem metodologias que busquem avaliar as diferentes competências organizacionais, sua operacionalização continua limitada e sem um real equilíbrio teórico entre os parâmetros necessários de avaliação (AWUAH, 2007; DIAS, 2011; LJUNGQUIST, 2007; PRÉVOT et al., 2010).

Um método já bastante conhecido para conduzir avaliações organizacionais é através de escalas de maturidade. Esta ferramenta de apoio gerencial, inicialmente desenvolvida em 1979 para a gestão da qualidade, vem evoluindo ao longo do tempo e, atualmente, conta com mais de 24 modelos de avaliação, abrangendo áreas como a de capacidades organizacionais, gestão de processos, pesquisa e desenvolvimento, auditoria, gestão de risco, design, recursos humanos, gestão do conhecimento, comunicação, entre outras (FRASER; MOULTRIE; GREGORY, 2002; MAIER; MOULTRIE; CLARKSON, 2012).

Analisando o cenário econômico global atual, é possível visualizar a crescente evolução da importância do setor de serviços para as principais economias mundiais (VARGO; LUSCH, 2004). Considerando que as economias modernas estão predominantemente caracterizadas por empresas de serviços (IBGE, 2008; CIA, 2012), esse estudo procura focar a análise em uma organização do setor terciário brasileiro. Outro elemento que estimula o caso de análise dessa pesquisa é a baixa produção acadêmica encontrada na bibliográfica pesquisada para um segmento fundamental para o comércio marítimo internacional, formado pelas agências de navegação marítimas.

Detentora de escritórios estrategicamente localizados em todos os principais portos brasileiros, a WSAM representa e defende os interesses de armadores e afretadores, nacionais e estrangeiros, perante as diversas entidades que interagem com um navio quando este chega a um porto brasileiro. Empresa estabelecida como uma renomada prestadora de serviços de agenciamento marítimo internacional (WILSON SONS, [2012a]).

Conforme salientam Corrêa e Giansesi (1995), o desenvolvimento das competências organizacionais se destaca como critério competitivo fundamental para empresas de serviços. Refletindo sobre o cenário atual e a importância do tema para o desenvolvimento das organizações, essa pesquisa busca complementar os trabalhos anteriores, realizados por Gallon, Stillman e Coates, (1995); Coyne, Hall e Clifford (1997); King, Fowler e Zeithaml (2002), Barney e Hesterly (2007) e Maier, Moultrie e Clarkson (2012), voltados para a necessidade de desenvolvimento de uma metodologia de avaliação de competências organizacionais que possa ser aplicada em um contexto empresarial, considerando a sua facilidade prática e de compreensão em relação aos conceitos relacionados ao tema.

Pela complexidade e dinamismo dos ambientes interno e externo vivenciados por uma empresa do porte da Wilson Sons, a questão que essa pesquisa busca examinar é: **Como avaliar as competências organizacionais de uma empresa brasileira prestadora de serviços de agenciamento marítimo?**

O desenvolvimento desse *Framework* nessa pesquisa se justifica: (i) pelas dificuldades práticas da abordagem por competência no meio empresarial (RUAS, 2005; DIAS, 2011); (ii) pelas limitações metodológicas existentes na avaliação das competências organizacionais (AWUAH, 2007); e (iii) pela necessidade de novas ferramentas estratégicas que auxiliem os gestores a um melhor entendimento quanto às fontes de vantagem competitiva de suas organizações, a realidade organizacional presenciada e o potencial estratégico de suas empresas (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; BARNEY; HESTERLY, 2007; GALLON; STILLMAN; COATES, 1995).

Ou seja, estes elementos tornam o foco dessa pesquisa relevante tanto para o desenvolvimento científico e acadêmico quanto à gestão estratégica empresarial. Conforme apontam King *et al.* (2002), o processo de avaliação de competências organizacionais objetiva fornecer informações que possibilitem ampliar o conhecimento dos gestores e auxiliar no desenvolvimento organizacional. Na visão dos autores, não avaliar devidamente as competências organizacionais poderá gerar visões distorcidas ou falsas acerca da real utilidade, desempenho ou valor das competências organizacionais.

O capítulo a seguir apresenta os objetivos gerais e específicos, elaborados de forma a buscar os elementos e evidências necessários para responder à questão proposta nessa pesquisa.

3 OBJETIVOS

Esta seção apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

3.1 OBJETIVO GERAL

Essa pesquisa tem como objetivo geral **propor um *Framework* de avaliação das competências organizacionais de uma empresa brasileira de serviços de agenciamento marítimo.**

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os parâmetros e os processos necessários para avaliação das competências organizacionais.
- b) Desenvolver um *Framework* de avaliação de competências organizacionais.
- c) Testar o *Framework* de avaliação de competências organizacionais.
- d) Aplicar o *Framework* na Wilson Sons Agência Marítima.
- e) Revisar o *Framework* com base nos resultados obtidos.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica que embasou essa pesquisa e possibilitou tanto o desenvolvimento do Framework de avaliação de competências organizacionais quanto a análise dos resultados obtidos no estudo de caso realizado. Considerando que a unidade de análise selecionada para esse trabalho foi uma empresa do setor de serviços, o capítulo a seguir apresenta algumas características deste segmento e fatores de sucesso em serviços.

4.1 CARACTERÍSTICAS E FATORES DE SUCESSO EM SERVIÇOS

Com base em uma análise histórica realizada, identifica-se que, na década 1920, o setor terciário representava apenas 16% da estrutura econômica existente no Brasil (BAER, 2003). Atualmente, o setor de serviços é responsável por mais de 67% da atividade econômica brasileira (CIA, 2012). A última pesquisa anual de serviços realizada pelo IBGE em 2008 aponta a existência de 879.691 empresas prestadoras de serviços, com uma receita operacional líquida de mais de 680 bilhões de reais, empregando mais de 9,2 milhões de pessoas (IBGE, 2008). Segundo levantamento do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o segmento é um dos principais destinos de investimentos estrangeiros diretos (IED) no Brasil, somando um total de 14,1 bilhões de dólares, ou 44,9% do total de IED no País em 2009 (MDIC, 2012).

Um serviço pode ser definido como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”, sendo que sua execução pode ou não estar ligada a um produto concreto (KOTLER; KELLER, 2006, p.397).

Algumas das principais características identificadas em relação a um serviço habitualmente são: (i) ser fisicamente intangível; (ii) ser inseparável, onde a produção e consumo ocorrem simultaneamente; (iii) ser altamente variável, dependendo de por quem, onde e quando são fornecidos; e (iv) ser impossível de armazená-lo (KOTLER; KELLER, 2006). Além dessas características: (v) o cliente não pode obter propriedade sobre o serviço; (vi) as pessoas constituem parte do serviço.

Vargo e Lusch (2004) apontam para uma nova lógica dominante em serviços, cujo foco está nos recursos intangíveis, cocriação de valor e relacionamentos. Esta mudança de foco de produto para serviços deve-se justamente à evolução e importância do setor de serviços nas principais economias mundiais. As premissas fundamentais deste paradigma emergente são: (i) habilidades e conhecimentos são as medidas de troca fundamentais; (ii) as trocas indiretas mascaram a unidade fundamental de troca; (iii) produtos são mecanismos para a provisão de serviços; (iv) o conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva; (v) todas as economias mundiais são predominantemente caracterizadas por economias de serviços; (vi) o cliente é sempre um coprodutor; (vii) a organização pode apenas fazer proposições de valor; e (viii) uma visão baseada em serviços é inerentemente orientada para o cliente na forma relacional.

Alguns dos principais elementos competitivos para operações em serviços (Quadro 1) são identificados por Corrêa e Giansesi (1995) e incluem (i) a consistência, (ii) a competência, (iii) a velocidade de atendimento, (iv) a atmosfera de atendimento, (v) a flexibilidade, (vi) a credibilidade/segurança, (vii) a facilidade de acesso, (viii) os aspectos tangíveis e (ix) a oferta de ser serviços a baixos custos.

Quadro 1 – Critérios competitivos para operações de serviços

Critérios competitivos	Significado
Consistência	Ausência de variabilidade no resultado do processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço.
Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa e funcionários para executar o serviço.
Atendimento/atmosfera	Atenção personalizada ao cliente, boa comunicação, cortesia, ambiente.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação devido as necessidades de mudanças.
Credibilidade/segurança	Baixa percepção de risco, habilidade em transmitir confiança.
Acesso	Facilidade de contato e acesso, localização conveniente.
Tangíveis	Qualidade e ou aparência de qualquer evidencia física.
Custo	Serviços de baixo custo.

Fonte: Corrêa e Giansesi (1995)

Segundo Grönroos (2006), criar valor significa que, através do serviço fornecido pela empresa, os clientes conseguem perceber que estão em um melhor nível do que antes de adquirir ou usufruir do serviço prestado pela organização, ou quando comparado com o esperado ou oferecido por outra empresa. Tradicionalmente, a questão de valor envolveria uma esfera mais alta de qualidade, acima do que é praticado pela concorrência e a preços baixos. Sua percepção depende individualmente de cada cliente, mantendo uma relação sobre

o seu benefício e o preço pago por ele. Contudo, conseguir fornecer serviços de alto valor no contexto atual envolve prover uma gama multidimensional de componentes, capazes de impactar no comportamento do consumidor e, conseqüentemente, no desempenho organizacional (LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; MOLINARI; ABRATT; DION, 2008).

Nesse sentido, Ruiz *et al.* (2008) propõem um modelo de valor com quatro componentes, englobando a qualidade do serviço, a marca do serviço, os benefícios da confiança e o sacrifício percebido. A qualidade do serviço representa a base de diferenciação e competitividade necessária para a criação de valor, estando intimamente ligada com as percepções de qualidade do consumidor. A marca do serviço ou imagem do serviço fornece um segundo componente de valor, formado pela representação criada pela comunicação da empresa e pelas experiências vivenciadas pelos consumidores. Já os benefícios da confiança originam-se do relacionamento de longo prazo entre o provedor de serviço e seus clientes, aumentando o nível de confiança e segurança quanto ao serviço. Finalmente, o sacrifício percebido envolve custos de transação monetários ou não (tempo, energia, esforço despendido) realizados pelo consumidor na obtenção do serviço.

Para Nachum (1996), a competitividade das empresas de serviços pode ser avaliada através de duas variáveis dependentes: a sua performance econômica e a sua sobrevivência no mercado. Os objetivos econômicos tendem a formar a espinha dorsal da estratégia organizacional, com alto poder de influência no comportamento empresarial. O resultado faz com que a maioria dos objetivos seja formado buscando ampliar a margem de lucro e *market share* das organizações. Já a indicação de sobrevivência da empresa no mercado competitivo ao longo de muitos anos indica a posse de certos elementos competitivos que garantem a sua permanência no mercado.

É possível encontrar na literatura diversos indícios desses elementos citados pelos autores como fatores críticos de sucesso para as empresas de serviços, como a força dos relacionamentos interpessoais, o treinamento e envolvimento dos funcionários de linha de frente, a busca por atender às necessidades específicas dos consumidores, superando as suas expectativas, o desenvolvimento de inovações em serviço, entre outros fatores são apresentados na subseção a seguir.

4.1.1 Fatores de sucesso para empresas de serviços

Os relacionamentos interpessoais são caracterizados pelos laços pessoais desenvolvidos entre os clientes e os funcionários da organização (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991) e formam a base para um relacionamento organizacional de longo prazo e sendo importante que a organização consiga gerenciá-los de forma estratégica (LIAN; LAING, 2007). Para serviços muito similares uns aos outros, é provável que exista pouco interesse dos consumidores em trocar o seu atual provedor de serviço. Os altos custos de transação de tempo e investimento podem limitar o desenvolvimento de novos relacionamentos que consigam equiparar as necessidades atuais (NACHUM, 1996; BRENTANI, 2001). As empresas que cultivarem a confiança e dedicação, significando o tempo gasto na construção deste relacionamento, devem estar conscientes de que as expectativas destes clientes serão maiores, visto que quanto maior a dedicação ao cliente, maior será sua identificação com o provedor de serviços e maior será o seu senso de propriedade. Desta forma, os clientes podem estar mais conscientes e podem ser mais críticos em relação às possíveis falhas geradas no serviço (BENDAPUDI; BERRY, 1997).

É necessário que todos os funcionários em envolvimento direto com os consumidores estejam altamente treinados, com um amplo conhecimento e domínio técnico sobre o serviço. Esse conhecimento permite identificar novas necessidades e oportunidades, educando ou persuadindo consumidores sobre os potenciais benefícios, assim alcançando uma melhor customização do serviço, dentre outros elementos positivos. Pela natureza intangível dos serviços, possuir uma sólida linha de frente, especializada e altamente motivada, é fundamental para captar e sustentar o relacionamento com o consumidor (BRENTANI, 2001).

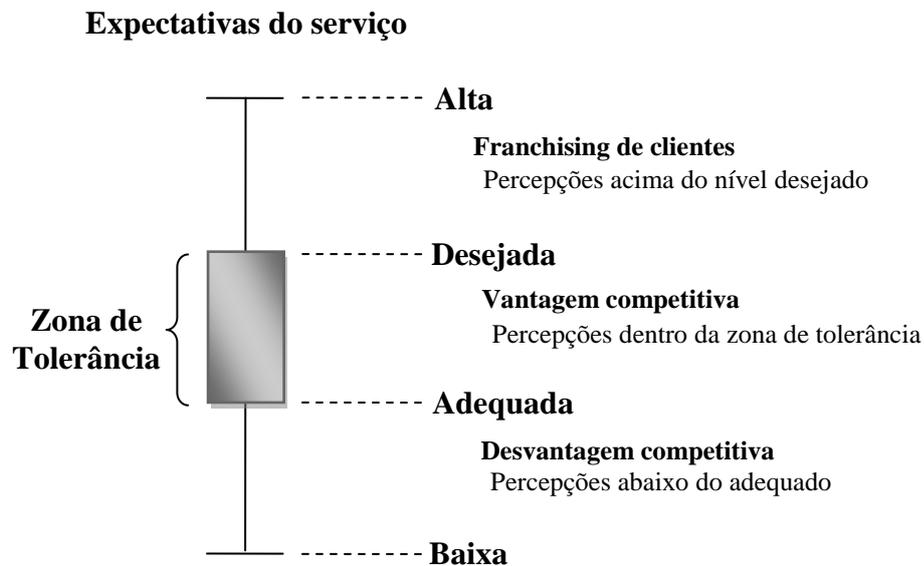
Para que um serviço seja bem sucedido, é necessário que a organização entenda e responda às necessidades específicas e de longo prazo de seus consumidores. Faz-se necessário, por exemplo, avaliar as operações e sistemas do consumidor, buscando diferenciar os seus próprios serviços ao investir em atividades que satisfaçam suas necessidades (BRENTANI, 2001).

A organização deve estar preocupada com o tipo de experiência percebida pelos seus consumidores, fazendo com que em cada encontro suas expectativas sejam atendidas. A comunicação estratégica da empresa é particularmente importante neste aspecto, visto que a mensagem que é passada ao consumidor tem influência direta no aumento das expectativas. É

muito provável que a satisfação seja negativa caso a empresa não consiga prover aquilo que foi proposto previamente ao cliente, devendo os gestores estarem atentos a todos os fatores que influenciam as expectativas dos consumidores (MOLINARI; ABRATT; DION, 2008).

Parasuraman *et al.* (1991) categorizam as expectativas dos consumidores sobre a prestação de um serviço em cinco dimensões: confiança, tangibilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia. Os autores destacam a necessidade de entender o *gap* de percepção na qualidade existente na entrega do serviço entre o que é adequado e desejado, dependendo das percepções e expectativas dos consumidores (Figura 1).

Figura 1 – Resultado das percepções dos consumidores sobre a performance do serviço.



Fonte: Parasuraman *et al.*, (1991, p.47).

As expectativas desejadas representam o nível de serviço que os consumidores esperam receber ou procuram que seja realizado, definindo aquilo que os consumidores acreditam que “pode ser” e “deve ser”. Já uma menor percepção é classificada como adequada quando os consumidores consideram a entrega do serviço aceitável e no que acreditam que a entrega prevista “será”. A zona de tolerância entre essas duas percepções varia de cliente para cliente e em momentos históricos diferentes entre os consumidores (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991). Contudo, as influências que impactam em uma organização não se originam apenas de seus consumidores, mas, sim, pelas ações de todos os *stakeholders*

da organização (FREEMAN, 1984, 2010, p.25), definidos por “qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar, ou ser influenciado pelas realizações dos objetivos da organização”.

Outro elemento de impacto na competitividade dessas organizações é obtido através de inovações em serviços, consistindo de “uma nova experiência, solução, portfólio ou processo que individualmente ou combinado, definem uma nova forma de criação de valor para os consumidores” (HERTOG; AA; JONG, 2010, p.494). Uma cultura corporativa voltada para a inovação permite o desenvolvimento de novos serviços, com novas tecnologias e com diferentes formas de solucionar problemas. É necessário, para que isso ocorra, um ambiente que promova e apoie a criatividade, com plena participação da alta gerência no processo, buscando criar um forte ambiente empreendedor interno (BRENTANI, 2001). Contudo, a competitividade gerada pela criatividade e inovação poderá variar muito dependendo do segmento de atuação das empresas de serviços. Como, por exemplo, a comparação das atividades desempenhadas por empresas com entregas altamente padronizadas, com pouca mudança no comportamento do consumidor, em contraste com empresas atuando em ambientes dinâmicos e com entregas customizadas e diferenciadas (NACHUM, 1996).

O denominador comum da nova lógica dominante de serviços está no avanço da tecnologia da informação, permitindo o acesso universal ao conhecimento antes disperso e de difícil acesso. O sistema conectado de conhecimento permite uma coordenação em tempo real das atividades e grupos dispersos, o gerenciamento de processos multifuncionais e a sincronização do ponto de contato do cliente. A premissa do conhecimento como fonte essencial para a vantagem competitiva é viabilizada através destes fluxos de informações facilitados e pelo compartilhamento e utilização do conhecimento (DAY *et al.*, 2004). Outra questão relevante refere-se à capacidade tecnológica dos consumidores, de modo que o papel da tecnologia nas interações entre empresas e consumidores, e nos produtos e serviços fundamentados nessa, possa ser entendido e aprimorado (PARASURAMAN, 2000).

Os fatores de sucesso em serviços permitem a identificação de alguns dos elementos que potencializam e agregam valor aos consumidores. Entretanto, cabe às competências organizacionais a função de mobilizar os diversos recursos de forma a conseguir entregar esse valor e alcançar um nível de desempenho diferenciado no mercado (PRAHALAD; HAMEL, 1990; JAVIDAN, 1998).

As seções a seguir buscam dar sustentação teórica ao *Framework* de avaliação desenvolvido nesse trabalho, iniciando-se com a caracterização das capacidades e competências organizacionais, suas respectivas definições e como identificá-las.

4.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: SUAS ORIGENS, O QUE SÃO E COMO IDENTIFICÁ-LAS

Um dos principais objetivos da perspectiva estratégica das capacidades e competências é conseguir conectar a teoria e a prática organizacional, integrando as abordagens dinâmicas, cognitivas e sistêmicas nas pesquisas científicas do campo estratégico (PRAHALAD; HAMEL, 1990; COLLIS, 1991; SANCHEZ, 2004; PRÉVOT *et al.*, 2010). A subseção a seguir busca apresentar os principais fundamentos teóricos dessa abordagem.

4.2.1 Fundamentos teóricos: A Visão Baseada em Recursos

A década de 1980 foi marcada pelo desenvolvimento de uma análise estratégica focada principalmente em buscar o elo entre as estratégias da organização e as forças competitivas do ambiente externo, de forma a se obter um melhor posicionamento dos produtos e serviços no mercado (GRANT, 1991; MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 1998).

Com base nos trabalhos de Edith Penrose realizados em 1959 e com uma perspectiva mais direcionada para os recursos organizacionais, Wernerfelt (1984) estrutura a base da teoria denominada Visão Baseada em Recursos (VBR). Para o autor, os recursos organizacionais caracterizam-se como todas as forças e fraquezas, tangíveis e intangíveis de uma organização, vistos como o conjunto de ativos que estão unidos de forma semipermanente à empresa. Ainda para o autor, uma vantagem competitiva seria formada pela utilização de recursos estratégicos e potencialmente atraentes para a organização. Esses recursos possibilitariam criar, diretamente ou indiretamente, uma melhor posição estratégica da organização ao tornar mais difícil para os competidores a tarefa de conseguir alcançar este mesmo desempenho.

Barney (1991) acrescenta que os recursos podem também ser fonte de uma vantagem competitiva sustentável para as organizações. Esses recursos permitiriam colocar em ação as estratégias capazes de aumentar a eficácia e eficiência da empresa, objetivando dificultar a

imitação de seus benefícios pelos concorrentes, quando de posse e controle de recursos raros, inimitáveis e insubstituíveis. Enquanto que o autor considera como recursos todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimentos, entre outros elementos que são controlados pela empresa, diversos outros autores sugerem o uso de uma classificação como forma de categorizar os diferentes recursos organizacionais (JAVIDAN, 1998; HELFAT; PETERAF, 2003; HELFAT *et al.*, 2007).

Grant (1991) complementa que o tipo, a quantidade e a qualidade dos recursos disponíveis tendem a impactar diretamente na competitividade da organização. Para que um recurso consiga manter a sua vantagem competitiva de maneira sustentável, ele deve: (i) ser durável, de forma a não se tornar rapidamente obsoleto; (ii) ser “transparente”, para que não seja facilmente visível e imitado; (iii) ser de difícil transferibilidade; além de (iv) ser de complexa replicabilidade, limitando desta forma a possibilidade de cópia por parte dos concorrentes.

O Quadro 2 apresenta a proposta de Barney e Hesterly (2007), que segmentam os diferentes tipos de recursos em quatro grandes categorias: financeiros, físicos, humanos e organizacionais.

Quadro 2 – Composição dos recursos organizacionais

Recursos	Composição
Financeiros	Todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias.
Físicos	Toda a tecnologia física utilizada, incluindo sua planta, equipamentos e localização geográfica.
Humanos	Recursos individuais, incluindo treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos gerentes e funcionários.
Organizacionais	Toda a estrutura formal hierárquica da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, sua cultura, reputação, incluindo suas relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e seu ambiente.

Fonte: Barney e Hesterly (2007, p.65)

Já Hafeez *et al.* (2002) adotam a classificação dos recursos com base em três subcategorias: (i) ativos físicos (ex. localidade, estrutura, equipamentos, etc.); (ii) ativos intelectuais (ex. marca, reputação, etc.); e (iii) ativos culturais (ex. ética, valores, etc.).

A VBR assume ainda que mesmo competindo em um mesmo segmento, empresas diferentes podem deter conjuntos diferentes de recursos. Com isto, pressupõe-se uma heterogeneidade de recursos, fazendo com que algumas empresas consigam ser mais

competentes em realizar uma atividade do que outras. Esta diferença entre as organizações pode ou não ser duradoura, considerando uma possível imobilidade de recursos e os custos envolvidos para o desenvolvimento ou aquisição dos recursos nas empresas que não os possuam. Consideradas juntas, a heterogeneidade e a imobilidade de recursos auxiliam a explicar como uma empresa obtém vantagem competitiva sustentável com base em seus ativos tangíveis e intangíveis (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007).

Os recursos apresentados nesse capítulo formam a base que sustenta todas as competências organizacionais de uma empresa (PRAHALAD; HAMEL, 1990). A subseção a seguir apresenta algumas das principais características das competências organizacionais encontradas na literatura pesquisada.

4.2.2 Competências Organizacionais: conceitos e características

Apesar da contribuição do estudo de Wernerfelt, é com os trabalhos de Prahalad e Hamel (1990) que a Visão Baseada em Recursos se populariza. Em seu artigo “*The Core Competence of the Corporation*”, os autores apresentam as competências essenciais compostas pelo conhecimento coletivo em como coordenar e harmonizar as diversas habilidades e tecnologias da organização de forma a entregar um valor único aos clientes. Outros elementos encontrados são a comunicação, o envolvimento e o comprometimento da empresa em trabalhar através de suas fronteiras organizacionais. Elas envolvem vários níveis de pessoas e funções, sendo comparadas pelos autores a uma grande árvore. O tronco e os galhos principais formam os produtos essenciais, os galhos menores as unidades de negócios e as folhas, flores e frutos os produtos finais. A Competência Essencial é o elemento que fornece a nutrição, a sustentação e a estabilidade, situada nas raízes e considerada como a principal fonte de geração de valor e sustentação competitiva da empresa. As *Core Competencies* não estão relacionadas com a tecnologia propriamente dita, mas com a excelência em cada uma das funções do negócio, sendo fruto do aprendizado coletivo da organização em como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologias de forma a entregar valor para os consumidores.

Para ser considerada uma competência essencial de longo prazo, ela deve ser versátil, proporcionando acesso a uma ampla variedade de mercados, contribuindo significativamente para os benefícios percebidos pelo consumidor final e de difícil imitação. Ao contrário dos

recursos organizacionais, uma Competência Essencial não se deteriora facilmente com o tempo, mas, sim, evolui à medida que o conhecimento vinculado a ela é compartilhado, fomentado e protegido (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Após o artigo de Prahalad e Hamel, diversos outros autores adotaram, adaptaram e estenderam o conceito sobre competências organizacionais. Para Mills *et al.* (2002), uma “competência” dentro do contexto organizacional é a habilidade de realizar algo, no sentido que descreva o quão bem (ou não) a empresa desempenha suas atividades.

O *Framework* proposto por Javidan (1998) sugere a adoção de um modelo hierárquico de competência, no qual o valor criado e a dificuldade de ser realizado crescem progressivamente a cada nível conforme a Figura 2.

Figura 2 - Modelo hierárquico de competência



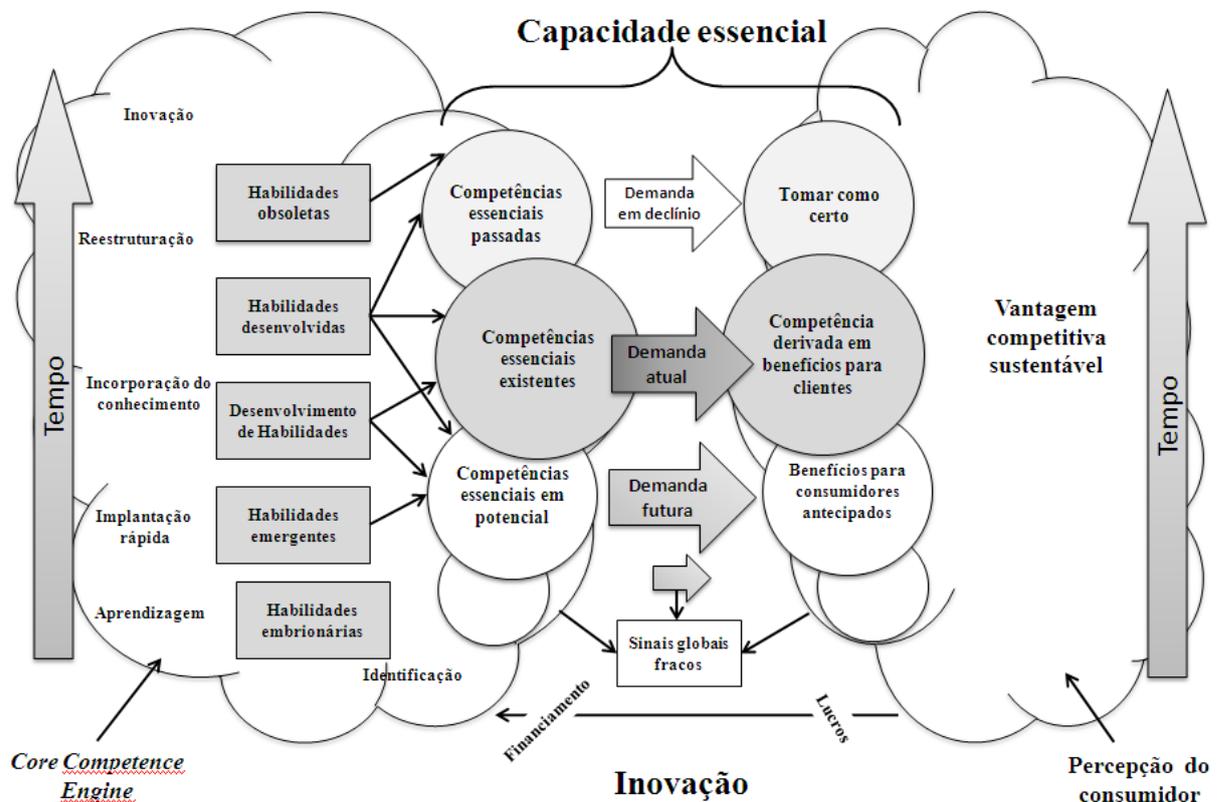
Fonte: Javidan (1998, p.62)

Os recursos fornecem a base necessária para que as competências essenciais sejam erguidas. O segundo nível hierárquico apresenta as capacidades que a organização detém através dos processos e rotinas que interagem e exploram seus respectivos recursos. No terceiro nível, encontram-se as competências organizacionais, formadas pelo cruzamento da integração e coordenação de todas as capacidades, constituindo assim o *know-how* estratégico da organização. As competências essenciais localizam-se no mais alto nível, resultado da interação entre todas as competências e apresentadas como as proficiências e áreas de conhecimento que são compartilhadas através de todas as unidades de negócio da empresa. O alinhamento entre os recursos, capacidades e competências formam a base para a criação de uma vantagem competitiva. Na visão do autor, para que as organizações sejam bem sucedidas elas devem identificar não apenas o leque de negócios em que a empresa está ou gostaria de

estar, mas também determinar quais competências atuais e futuras ela deverá deter. Para realizar esta tarefa, a estratégia corporativa ficaria responsável pelo planejamento de longo prazo, definindo o tipo de competência essencial que deverá ser desenvolvida ou adquirida pela organização. As estratégias de negócio estariam relacionadas com a formulação de estratégias competitivas a serem realizadas de maneira a tirar total vantagem de suas capacidades e competências em relação aos demais competidores. Já as estratégias funcionais caracterizar-se-iam pelas ações necessárias a serem implementadas em cada unidade, utilizando todo o potencial de seus recursos e capacidades para auxiliar na realização das estratégias da unidade de negócio (JAVIDAN, 1998).

O modelo conceitual de Petts (1997), batizado de *Core Competence Engine* (Figura 3), demonstra o fluxo em que o desenvolvimento das habilidades organizacionais é gerenciado e mantido.

Figura 3 – Relação das capacidades essenciais na formação das competências essenciais



Fonte: Petts (1997, p.555)

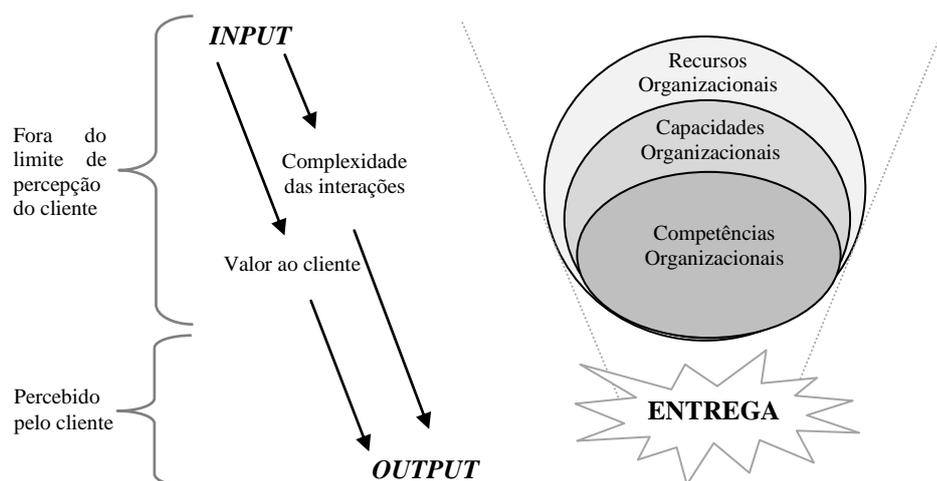
As capacidades de “identificação”, “aprendizagem”, “implantação rápida”, “incorporação do conhecimento”, “reestruturação” e “inovação” formam as habilidades

básicas capazes de produzir outras habilidades específicas e auxiliando na geração de *Core Competencies*. Sinais globais, observados do ambiente mobilizam a “engrenagem” da competência à medida que padrões e tendências são interpretados. Na visão do autor, a competência essencial apesar de ser fonte de valor, permanece na maioria das vezes oculta para os consumidores e onde o autor considera a habilidade de desdobrar uma *core competence* em benefícios para o consumidor como uma *core capability* (PETTS, 1997).

Uma capacidade essencial se difere das demais por ser a responsável por estender todas as demais capacidades e competências da organização integrando, renovando e transformando as competências de forma a gerar um valor que seja percebido pelo cliente. Neste fluxo dinâmico, alguns benefícios dados como certos pelos clientes podem entrar em declínio por já não satisfazerem as necessidades atuais, fazendo com que a competência deixe de ser essencial para o negócio (PETTS, 1997).

Becker (2004, p.32), seguindo os modelos hierárquicos propostos por Javidan e Petts (Figura 4), inclui a complexidade das interações através de “uma escala crescente de diversos elementos diferentes e combinados que, num *continuum*, agregam valor ao cliente e garantem uma posição privilegiada da organização no mercado”.

Figura 4 – Classificação do sistema das competências organizacionais



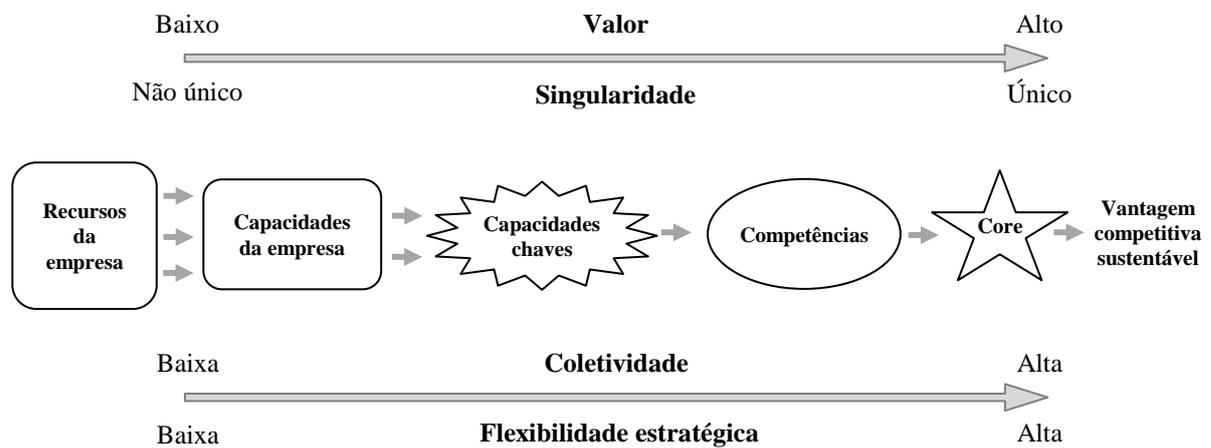
Fonte: Becker (2004, p.34)

Pela complexidade das conexões existentes entre os elementos constituintes da competência, ela muitas vezes torna-se difícil de ser identificada e avaliada, percebida na maioria das vezes apenas no momento da entrega. Esta entrega é evidenciada através de uma

ação concreta, expressa durante a interface com o cliente, onde os diferentes níveis de agregação de valor da competência para o cliente passam a ser visíveis (BECKER, 2004).

A Figura 5 demonstra o modelo de Hafeez *et al.*(2002) de como recursos, capacidades, competências e competências essenciais estão interligadas. Algumas capacidades organizacionais, denominadas de capacidades-chaves, desempenham um papel mais importante que outras ao realizarem os principais objetivos de negócios da empresa. Já as competências essenciais são consideradas estrategicamente flexíveis e dinâmicas por natureza e são parte integral do processo de aprendizagem coletivo e desenvolvimento da competência.

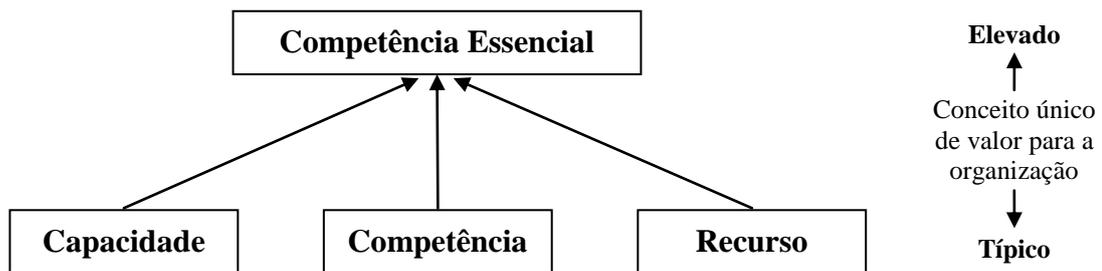
Figura 5 – Arquitetura das *core competencies*



Fonte: Hafeez *et al.* (2002, p. 31)

Já Ljungquist (2007) discorda da noção hierárquica de competências por esta não poder ser verificada na prática. Pela visão do autor, recursos, capacidades e competências são elementos associados ao conceito de *core competence*, porém localizados em um mesmo nível hierárquico conforme a Figura 6.

Figura 6 – Modelo horizontal dos elementos constituintes das competências essenciais



Fonte: Ljungquist (2007, p.400)

O Quadro 3 apresenta algumas das definições de competência essencial encontradas na literatura pesquisada.

Quadro 3 – Competência essencial – Principais definições

Principais Definições – Competência essencial	Autores
Competências chaves que possibilitam o desenvolvimento e criação de produtos e serviços centrais, possibilitando acesso a uma ampla variedade de mercados, com significativa contribuição para a percepção dos benefícios do produto final, sendo a competência competitivamente única e de difícil imitação.	(PRAHALAD E HAMEL, 1990)
É aquilo que algumas empresas sabem fazer de forma única e bem feita, cujo escopo fornece um grau de sucesso acima da média no longo prazo e formada por um agregado de capacidades cuja sinergia fornece valor sustentável e vasta aplicabilidade.	(GALLON; STILLMAN; COATES, 1995)
É a combinação de habilidades e conhecimentos complementares fundamentais, incorporados em um grupo ou time que resulta na habilidade de executar um ou mais processos críticos em um padrão de classe mundial.	(COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997)
Combinação única de tecnologias, conhecimento e habilidades que uma organização detém em um mercado, sendo complexa, invisível, inimitável, durável, não substituível e cujas vantagens são de propriedade única da empresa.	(PETTS, 1997)
Habilidades e áreas de conhecimento compartilhadas entre as unidades de negócios, resultado da integração e harmonização das diferentes coleções de competências da organização.	(JAVIDAN, 1998)

Fonte: Elaborado a partir de Prahalad e Hamel (1990), Gallon, Stillman e Coates (1995), Coyne, Hall e Clifford (1997), Petts (1997) e Javidan (1998).

O modelo adotado por Coyne, Hall e Clifford (1997) de *core competence* propõe sua segmentação em dois grupos de categorias: as competências consideradas de *insight/previsão* e as de execução da linha de frente. As competências essenciais de *insight/previsão* derivam do conhecimento técnico ou científico da exploração do fluxo de informações, do faro criativo em inventar produtos de sucesso ou de proceder a uma análise superior e de dedução. Estes elementos permitem que a organização seja competente em descobrir indícios e padrões que permitam a criação de novos fatores competitivos. As competências do grupo de execução da linha de frente são caracterizadas pela habilidade única de entregar produtos ou serviços. A percepção de qualidade desse grupo de competência varia principalmente de acordo com as atividades dos funcionários de linha de frente.

Os conceitos existentes pressupõem a existência de diversas formas de conceituar as competências organizacionais. Porém, apenas algumas podem ser consideradas como competências essenciais, caracterizadas como aquelas que garantem uma vantagem competitiva sustentável (FLEURY; FLEURY, 2004). Considerando a composição das

competências essenciais, Ruas (2005) salienta ser problemático para muitas empresas conseguirem alcançar simultaneamente todos os critérios necessários para validar uma competência organizacional como sendo uma *Core Competence*. Contudo, isto não as impede de sobreviver e se desenvolver mesmo em mercados instáveis. Este desdobramento leva à identificação de um nível intermediário, composto pelas Competências Organizacionais com as quais as empresas conseguem sobreviver e/ou se diferenciar, mesmo na ausência de competências essenciais. Baseado nesta particularidade e em observações realizadas, o autor segmenta as competências organizacionais em dois níveis de competitividade: as *competências organizacionais seletivas*, que possibilitam uma diferenciação dentro de mercados regionais e nacionais, e as *competências organizacionais básicas*, consideradas básicas para a sobrevivência no mercado. A Figura 7 apresenta os tipos de competências organizacionais segundo o autor.

Figura 7 – Classificação das competências organizacionais.



Fonte: Ruas (2005, p.15).

Toda competência organizacional para ser sustentável deve possuir uma capacidade de responder à natureza dinâmica do ambiente externo em que a organização está envolvida e em conjunto com o dinamismo de seus próprios processos internos. A competência também deve possuir a habilidade de gerenciar as interações sistêmicas organizacionais, permitindo que ocorra a coordenação dos ativos internos ou externos, como fornecedores, distribuidores, consumidores, entre outros, de forma a manter a criação de valor ao longo de sua cadeia (SANCHEZ, 2004).

Outro aspecto importante para as competências organizacionais é a capacidade de gerenciar os processos cognitivos da organização, identificando as atividades com maior potencial de criação de valor. Aliada a estas características, uma competência deve possuir a

habilidade de gerenciar a natureza holística da empresa, reconhecendo a existência de uma diversidade de *stakeholders* e a importância de atender às expectativas de todos os fornecedores de recursos essenciais para a manutenção do processo de criação de valor (SANCHEZ, 2004).

O Quadro 4 traz algumas das definições dos autores pesquisados sobre os conceitos de competências organizacionais.

Quadro 4 – Competências Organizacionais – Principais definições

Principais Definições – Competências organizacionais	Autores
Habilidades construídas por meio de ativos intangíveis, sendo fonte para a habilidade da empresa de entregar um valor único a seus clientes, permitindo que ela seja flexível em termos de mercados e produtos	(PRAHALAD; HAMEL, 1990)
Propiciam uma integração multifuncional e de coordenação das capacidades, composta por um conjunto de habilidades e <i>Know-hows</i>	(JAVIDAN, 1998)
Habilidade de sustentar a implantação coordenada de ativos em maneiras que auxiliem a empresa a alcançar seus objetivos	(SANCHEZ, 2004)
Habilidade da empresa de atender as demandas colocadas pelos atores com quem interage	(AWUAH, 2007)
Habilidade de integrar e coordenar uma combinação única de elementos de forma a gerar benefícios percebidos e valorizados pelo cliente hoje e no futuro	(DIAS, 2011)

Fonte: Elaborado a partir de Prahalad e Hamel (1990), Javidan (1998), Sanchez (2004) e Awuah (2007).

A próxima subseção é dedicada a explicar os principais conceitos e características das capacidades organizacionais.

4.2.3 Capacidades Organizacionais: conceitos e características

Capacidades são rotinas organizacionais que envolvem um grande volume de conhecimento tácito sobre tudo o que uma empresa consegue realizar através de um conjunto coordenado de recursos (GRANT, 1991). As capacidades organizacionais se diferenciam dos recursos principalmente pela sua natureza de “fazer” alguma coisa com base nesses recursos (HAFEEZ; YANBING ZHANG; MALAK, 2002). Diferentemente das competências essenciais e apesar de serem fundamentais para a sobrevivência da empresa, as capacidades organizacionais não conferem nenhuma vantagem de diferenciação sobre outros competidores da mesma indústria (PRAHALAD, 1993).

Para uma rotina ser considerada uma capacidade organizacional, ela deve apresentar um comportamento “aprendido, altamente padronizado, repetitivo, ou quase repetitivo, fundamentada em parte no conhecimento tácito e na especificidade dos objetivos” (WINTER, 2003, p.991). Além disto, para uma habilidade ser considerada uma capacidade básica, seja ela dinâmica ou não, deve no mínimo ser capaz de funcionar de maneira confiável, permitindo um nível mínimo de repetição e performance para um atividade (HELFAT; PETERAF, 2003).

Apesar de essas capacidades terem origem nas atividades coordenadas dos grupos de pessoas que reúnem suas habilidades individuais no uso dos ativos disponíveis, elas diferem das habilidades ou capacidades individuais, normalmente utilizadas em situações específicas ou utilização especializada de um ativo (SANCHEZ, 2004).

A relação entre recursos e capacidades é o elemento-chave para a competitividade organizacional e requer uma complexa rede de cooperação e coordenação interna, considerando tanto a natureza intangível da maioria dos recursos, quanto às diferentes particularidades de estilo, valores, tradições e lideranças existentes nas organizações. Devido a estes caracteres mais tácitos, as capacidades organizacionais tendem a ser mais duráveis que os seus recursos utilizados (GRANT, 1991).

Gallon *et al.* (1995) consideram importante a existência de uma distinção entre as capacidades primárias, mais voltadas para os níveis operacionais através das diversas atividades, habilidades e disciplinas da organização e aquelas voltadas para os níveis táticos organizacionais, composto por capacidades críticas com grande impacto na vantagem competitiva. Para os autores, as capacidades primárias são divididas nas seguintes categorias: (i) capacidades de interface de mercado, como aquelas voltadas para a venda, publicidade, monitoramento da satisfação do cliente, etc; (ii) capacidades de infraestrutura, ligadas às operações internas da empresa e invisíveis externamente, como o gerenciamento dos sistemas de informações ou treinamento interno; e, finalmente, as (iii) capacidades tecnológicas que dão suporte aos diversos produtos ou serviços. O conjunto das capacidades primárias e críticas atuando em sinergia formariam as competências essenciais (GALLON; STILLMAN; COATES, 1995).

Porém, como salienta Javidan (1998, p.62), nem todas as empresas conseguem fazer o melhor uso de todos os recursos disponíveis, nas quais a atuação de uma “capacidade refere-se à habilidade corporativa de explorar seus recursos, (...) composta por uma série de processos e rotinas que gerenciam a interação entre seus recursos”. Para o autor, as

capacidades seriam baseadas na sua funcionalidade, isto é, residentes em uma função como as capacidades de marketing, produção, distribuição, entre outras.

Um resumo das definições sobre capacidades organizacionais encontradas na literatura pesquisada são ilustradas no Quadro 5.

Quadro 5 – Capacidades organizacionais – Principais definições

Principais Definições – Capacidades Organizacionais	Autores
Capacidades é aquilo que pode ser feito como resultado de um leque de recursos coordenados em conjunto. Na sua essência é um processo ou um número de rotinas interativas.	(GRANT, 1991)
Atividades, habilidades e disciplinas organizacionais.	(GALLON; STILLMAN; COATES, 1995)
Habilidade funcional da empresa de explorar os seus recursos através da interação de uma série de processos e rotinas, transformando entradas em saídas.	(JAVIDAN, 1998)
A habilidade de fazer uso dos recursos de forma a desempenhar uma tarefa ou atividade, formada pela coordenação e integração das atividades e processos.	(HAFEEZ; YANBING ZHANG; MALAK, 2002)
Uma rotina de alto nível (ou conjunto de rotinas) que, juntamente com seus processos de entrada de execução, fornecem para a gestão organizacional um conjunto de opções de decisão para a produção de <i>outputs</i> significativos de um tipo particular.	(WINTER, 2003)
Habilidade de uma organização de executar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando recursos organizacionais, com o objetivo de alcançar um resultado final particular.	(HELFAF; PETERAF, 2003)
Padrões repetitivos de ações no uso de ativos para criar, produzir ou ofertar produtos ao mercado, originadas das atividades coordenadas dos grupos de pessoas que reúnem suas habilidades individuais no uso de ativos.	(SANCHEZ, 2004)
Subconjunto dos recursos de uma empresa que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla de forma a criar e implementar estratégias.	(BARNEY; HESTERLY, 2007)

Fonte: Elaborado a partir de Grant (1991), Prahalad e Hamel (1990), Gallon *et al.* (1995), Javidan (1998), Winter (2003), Helfat e Peteraf (2003), Sanchez (2004) e Barney e Hesterly (2007).

No contexto organizacional, o comprometimento da empresa com o processo evolutivo de suas capacidades é considerado um elemento essencial para a criação de uma vantagem competitiva. Contudo, ao praticar, desenvolver e investir em uma determinada capacidade, a organização também se torna cada vez mais refém de suas próprias escolhas e caminhos historicamente trilhados. Aliada à imobilidade natural dos recursos, esta dependência de caminho tem como consequência gerar uma maior rigidez das capacidades organizacionais, restringindo as possíveis opções que a empresa teria caso o ambiente competitivo em que estivesse se alterasse. A sugestão mais saliente para resolução deste paradoxo encontrada na literatura, como forma de superar a rigidez das capacidades, é o

desenvolvimento de capacidades dinâmicas (WINTER, 2003; HELFAT; PETERAF, 2003; SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007).

As capacidades dinâmicas auxiliam a compreender como as organizações inseridas em ambientes de alta volatilidade conseguem superar a imobilidade de seus recursos e capacidades que restringem sua flexibilidade organizacional. Essas capacidades especiais renovam as competências organizacionais de forma a acompanhar as mudanças do mercado e a identificar vantagens competitivas necessárias para competir. Incluem também a habilidade de integrar, aprender e reconfigurar as capacidades e recursos internos e externos da organização, assim como: (i) sentir e mudar oportunidades, (ii) capturar oportunidades, e (iii) manter a competitividade através de melhoramentos, combinações, proteções e reconfigurações dos ativos intangíveis e tangíveis da organização (TEECE, 2009).

Segundo Winter (2003), apesar das capacidades dinâmicas serem fonte de mudanças para as capacidades comuns ou operacionais, as mudanças organizacionais muitas vezes ocorrem por forças maiores, sejam estas previsíveis ou não do ambiente. Nesse cenário, é possível ocorrer mudanças organizacionais sem que a empresa detenha ou dependa de capacidades dinâmicas para mudar o contexto no qual se encontra. O autor, para esse caso, sugere uma categoria de comportamento chamada de “resolução de problemas *Ad hoc*” que se encontra além do escopo das capacidades dinâmicas. Segundo o autor, nem sempre é vantajoso investir na criação ou manutenção de uma capacidade dinâmica na resolução de problemas *Ad hoc* se os custos não igualarem os benefícios correspondentes. Porém, em um nível de competição baseado em capacidades dinâmicas, as empresas que não investirem em processos e rotinas e que consigam responder aos diversos tipos de mudanças habituais podem estar em desvantagem competitiva, se comparadas com as rivais que tenham investido nessas capacidades dinâmicas específicas.

Em ambientes estáveis, com poucas mudanças, as capacidades dinâmicas assemelham-se a rotinas detalhadas e tradicionais da organização, de execução linear e com resultados previsíveis. Porém, em mercados de alta incerteza, com resultados incertos, as capacidades dinâmicas tornam-se processos simples, experimentais e instáveis. Esses se apóiam na rápida criação de conhecimento específico para a situação e de execução interativa, de forma que a organização consiga se adaptar rapidamente ao ambiente e com resultados nem sempre previsíveis. A repetição prática é um elemento importante para o desenvolvimento de uma

capacidade dinâmica, auxiliando as pessoas a entenderem o processo e a desenvolver com mais eficácia suas rotinas estratégicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Algumas definições sobre as capacidades dinâmicas são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Capacidades dinâmicas – Principais definições

Principais Definições – Capacidades dinâmicas	Autores
Habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas de forma a lidar rapidamente com as mudanças do ambiente.	(TEECE; PISANO; SHUEN, 1997)
Capacidade de uma organização de propositalmente criar, ampliar e modificar sua base de recursos, sendo constituída de uma atividade padronizada de alguma forma praticada.	(HEL FAT <i>et al.</i> , 2007)
Processos organizacionais que utilizam recursos – especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos – para igualar ou até criar mudanças de mercado. São as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais a empresa alcança novas configurações de recursos enquanto os mercados emergem, colidem, separam, evoluem ou morrem.	(EISENHARDT; MARTIN, 2000)
É o potencial da empresa para sistematicamente resolver problemas; formada pela sua propensão de sentir oportunidades e ameaças; para tomar decisões oportunas e orientadas para o mercado; e para mudar sua base de recursos.	(BARRETO, 2010)

Fonte: Elaborado a partir de Teece, Pisano e Shuen (1997); Helfat *et al.*(2007); Eisenhardt e Martin (2000) e Barreto (2010).

Visto a diversidade de conceitos e definições encontradas na literatura acerca do termo competência e seus elementos constitutivos (SANCHEZ, 2004), a próxima subseção desse capítulo explora os principais termos e definições que foram adotados ao longo da pesquisa.

4.2.4 Conceitos e definições adotados na pesquisa

Essa pesquisa caracteriza uma competência organizacional como um conjunto de capacidades organizacionais que propiciam a integração e coordenação dos diversos recursos organizacionais de forma a conseguir entregar valor tanto para a empresa, quanto aos seus clientes. Dependendo do seu nível de desempenho e valor, uma competência organizacional pode ser classificada como competência não essencial, básica, competência diferenciada ou competência essencial. Uma competência básica é a que apresenta o nível mais baixo de entrega de valor, o suficiente para conseguir manter a legitimidade da organização, ou desenvolvida o suficiente para alcançar uma paridade competitiva. Já uma competência diferenciada possibilita uma entrega distinta de valor, permitindo a criação de uma liderança competitiva, ou quase, no espaço em que atua. Por fim, uma competência essencial possibilita

uma entrega excepcional de valor, de forma única e sustentável, contribuindo muitas vezes para uma posição de pioneirismo no mercado ao gerar produtos inesperados (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GALLON; STILLMAN; COATES, 1995; PETTS, 1997; JAVIDAN, 1998; BECKER, 2004; RUAS, 2005).

As capacidades organizacionais são formadas por todas as habilidades funcionais, rotinas ou práticas operacionais repetitivas, resultado de um conjunto de recursos organizacionais coordenados, que através de seus processos transformam *inputs* em *outputs* significativos para a empresa e seus consumidores (GRANT, 1991; JAVIDAN, 1998; SANCHEZ, 2004).

Essa pesquisa considera as capacidades dinâmicas como tipos específicos de capacidades organizacionais, constituídas pelas rotinas e processos estratégicos que permitem integrar, construir e reconfigurar recursos para sistematicamente resolver problemas, sentir oportunidades e ameaças e tomar decisões de forma a lidar rapidamente com as mudanças do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007; HELFAT *et al.*, 2007; BARRETO, 2010).

O conceito de valor entregue aos consumidores é definido como uma percepção que depende individualmente de cada cliente, caracterizada por uma relação sobre o seu real benefício e o preço pago por ele. Através do valor criado pelo serviço entregue, os clientes conseguem perceber que estão em um melhor nível do que antes de adquirir ou usufruir do serviço prestado pela empresa, ou se comparado com o suporte esperado ou oferecido pelos concorrentes. (LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; GRÖNROOS, 2006; MOLINARI; ABRATT; DION, 2008).

Pela complexidade dos elementos constitutivos envolvidos de uma competência organizacional, muitas vezes é difícil conseguir identificá-la e avaliá-la (BECKER, 2004). A subseção a seguir apresenta as propostas dos diferentes autores pesquisados na identificação das competências organizacionais.

4.2.5 Competências organizacionais: como identificá-las?

O processo de identificação de competências organizacionais é bastante amplo e tende a se tornar complexo demais se não houver um bom planejamento. É fundamental a participação e envolvimento de representantes seniores, técnicos e comunidades de prática da

organização para que os achados do pensamento estratégico estejam alinhados com todo o processo (GALLON; STILLMAN; COATES, 1995; JAVIDAN, 1998).

A identificação das competências é realizada avaliando os recursos, capacidades e competências que são importantes para a organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Contudo, sua base é definida em termos teóricos, cujos conceitos são de difícil aplicação em situações práticas (LJUNGQUIST, 2007; RUAS, 2005).

Para Prahalad (1993), a identificação de uma competência essencial deve ser realizada baseada em alguns critérios de seleção, onde a competência: (i) deve ser fonte de diferenciação competitiva, provendo uma assinatura e reconhecimento único para a organização; (ii) deve transcender um único negócio, cobrindo uma ampla variabilidade, tanto atuais como novos de negócios; e (iii) deve ser difícil de ser imitada.

King *et al.* (2002) sugerem a elaboração de uma lista de competências que sejam relevantes para o segmento em que a empresa atua. Esta tarefa é então conduzida por meio de entrevistas e pesquisas realizadas tanto com funcionários da própria empresa quanto profissionais externos e que preferencialmente tenham diferentes experiências e tempo de serviço.

Já Hafeez *et al.* (2002) adotam um processo de identificação de competências essenciais baseado em três níveis: (i) a identificação das capacidades-chaves; (ii) a determinação da competência; e (iii) a determinação da competência essencial. O primeiro passo envolve realizar um *benchmarking* interno das principais funções do negócio (gestão, marketing, vendas, pesquisa de mercado, engenharia, produção, distribuição, etc.). A análise das capacidades-chave tradicionalmente envolve a identificação daquelas que auxiliam a gerar as melhores margens de lucro e capazes de assegurar um bom posicionamento de *market share*. Dependendo da capacidade, caso não seja possível a utilização de métricas financeiras, a organização deve buscar outros tipos de avaliações indiretas, como por exemplo, as que demonstrem as perspectivas dos consumidores (satisfação, percepção sobre a marca, retenção de clientes) sobre o serviço ou as perspectivas inovadoras (taxa de lançamento de novos produtos) da organização.

Na visão de Javidan (1998), apesar da participação dos gestores seniores ser fundamental para a identificação e avaliação das competências, há riscos associados ao alcance de suas opiniões, podendo esses não serem detalhados ou profundos o suficiente. Como há certos limites quanto ao número de envolvidos no processo, o autor aconselha que o

foco esteja em gestores com funções-chave em cada unidade de negócios e times específicos multidisciplinares que sejam de importância significativa. Para identificar as competências, alguns questionamentos-chave devem ser realizados buscando identificar: (i) o que a empresa sabe fazer bem; (ii) se o conhecimento vinculado a este fazer bem está presente em apenas uma unidade ou disseminado por toda a organização; (iii) se aquilo que é feito é melhor que os competidores e se isto tem relevância competitiva; assim como (iv) identificar se as vantagens competitivas mapeadas são duráveis em relação às principais mudanças que estão ocorrendo na indústria.

Pelo caráter tácito da competência, muitas vezes ela não é facilmente identificada. O pesquisador deve estar atento ao destacar uma determinada competência em detrimento de outra, considerando a possibilidade de alguns membros da organização se sentirem ameaçados por este fato (GUALINO; PREVOT, 2008).

Para compor uma competência relevante é necessário fugir das generalizações como “Marketing”, “Serviço”, “Desenvolvimento de produtos”, etc. As organizações necessitam definir suas *core competencies* precisamente de forma a utilizar plenamente sua vantagem conceitual (COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997). Conforme salientam os autores, *core competencies* são extremamente raras e muitas empresas acabam por se iludir ao afirmarem que possuem uma determinada competência essencial.

Baseado na literatura estudada, observam-se diferentes parâmetros que são possíveis de serem utilizados em um processo de avaliação das competências organizacionais. A identificação e descrição desses parâmetros são apresentadas na próxima subseção dessa pesquisa.

4.3 PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Diversos estudos buscam identificar os parâmetros de avaliação e potencialidades das diferentes capacidades e competências de uma organização. Como forma de avaliar a força e o grau de importância de uma capacidade, Gallon *et al.* (1995) sugerem o uso de uma escala cujos parâmetros avaliam: (i) sua força absoluta, indicando possíveis oportunidades de melhoria de uma capacidade existente; (ii) sua força relativa, auxiliando a determinar a prioridade de áreas de investimentos; e, por fim, (iii) sua criticidade, estabelecendo quais seriam as capacidades mais importantes atualmente e para o futuro.

O modelo de Barney e Hesterly (2007) traz uma ferramenta de análise para os diferentes recursos e capacidades que a empresa possui e com base em quatro questões: do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e de Organização (VRIO). Esses questionamentos conduzem para uma estrutura de análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas da organização.

King *et al.* (2002) aconselham uma avaliação sobre o caráter tácito, a robustez, a fixação e o consenso como aspectos para determinar o valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável. Os autores também trazem uma importante ressalva de que, apesar do processo de avaliação das competências organizacionais auxiliar na tomada de decisão e fornecer informações valiosas de forma a ampliar o conhecimento dos gestores, esse processo não delimita as competências ideais para uma futura vantagem competitiva ou a identificação de competências mais importantes para o futuro da organização, sendo necessário processos decisórios e administrativos complementares. Contudo, entender as características das competências existentes fornece o conhecimento necessário para auxiliar o desenvolvimento das competências críticas a fim de melhorar a vantagem competitiva da organização.

Com base no referencial teórico dessa pesquisa, identifica-se uma lista de possíveis parâmetros de avaliação das competências organizacionais, como: versatilidade, criticidade, força relativa, diferencial, valioso, entrega de valor, consenso, percepção, confiança, adaptação, durabilidade, imitabilidade, raridade, complexidade, transferência, desenvolvimento, força absoluta, utilização, comprometimento, colaboração, investimentos, coordenação e organização.

- **Versatilidade**

A versatilidade de uma competência essencial permite que a organização tenha acesso a uma vasta variedade de mercado (PRAHALAD; HAMEL, 1990), transcendendo um único negócio de forma a ampliar sua cobertura de mercado (PRAHALAD, 1993). Uma competência essencial deve permitir que ela atue como um forte elo entre os negócios da organização e como um indutor de novos negócios a serem desenvolvidos. A versatilidade da competência permite o acesso a uma ampla variedade de mercados, potencializando a criação de uma vantagem competitiva sustentável (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

- **Criticidade / Importância**

A criticidade ou importância analisa o grau de impacto direto que a competência possui na competitividade da organização como um todo. Para que a competência apresente um elevado grau competitivo, ela deve ter posse e controle de recursos raros, inimitáveis e insubstituíveis. Os elementos constituintes das competências também não devem depreciar ou se tornar rapidamente obsoletos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; GALLON; STILLMAN; COATES, 1995).

- **Força Relativa**

A força relativa avalia o nível no qual a competência é considerada a melhor prática dentro do setor de atuação da organização se comparada com os seus demais competidores (GALLON; STILLMAN; COATES, 1995).

- **Diferencial**

O diferencial avalia o grau de diferenciação da competência em relação aos seus competidores e distingue a organização no espaço de competição em que atua, de forma a contribuir para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado (RUAS *et al.*, 2005).

Para que uma competência seja considerada essencial, não basta que seja importante para o negócio ou atrativa para os consumidores. É necessário que ela consiga demonstrar ser superior considerando os atuais, e potenciais, competidores (COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997).

- **Valioso**

Parâmetro que analisa o quão valiosa é a atuação da competência na cadeia de valor, de forma a permitir que a empresa explore oportunidades externas e/ou neutralize ameaças externas. A competência será valiosa à medida em que melhora a posição competitiva da organização, podendo inclusive ser competitiva em um mercado, mas não em outro, conforme a demanda específica de mercado (BARNEY; HESTERLY, 2007).

- **Entrega de valor**

Avalia o grau de valor que a competência é capaz de entregar para a maioria de seus consumidores. Para Porter (1996), uma empresa somente conseguirá superar os seus rivais se

conseguir diferenciar os seus produtos e serviços através de uma alta entrega de valor para os seus consumidores ou se obtiver valor equivalente a um custo mais baixo, ou ainda conseguindo realizar ambos.

O processo de criação de valor normalmente é realizado através da lógica estratégica da empresa, que gerencia processos de desdobramento e a coordenação dos recursos tangíveis e intangíveis das operações organizacionais, de forma a ofertar produtos e serviços para o mercado consumidor. Para que uma determinada competência seja sustentável, a organização deve conseguir manter o processo de criação de valor mesmo que ocorram mudanças nas preferências dos consumidores ou no ambiente competitivo, seja ele estável, em evolução ou dinâmico. Uma vantagem competitiva pode ser caracterizada pela habilidade da empresa de conseguir criar um maior nível de valor para os consumidores do que os seus atuais competidores. Porém, possíveis vantagens identificadas muitas vezes tendem a ser contingenciais, ou seja, sendo possível criar benefícios percebidos pelos consumidores dentro de alguns tipos de contextos competitivos, mas não necessariamente em outros. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; SANCHEZ, 2004).

- **Consenso**

Relaciona o consenso ou percepção comum entre os gestores sobre o valor de uma determinada competência. A opinião unânime sobre a importância de determinada capacidade ou competência tende a rapidamente gerar priorização de oportunidades que fortaleçam esta competência. Em contrapartida, caso ocorra uma divergência de opiniões entre os gestores, é provável que isto impeça a empresa de desenvolver determinada competência ou de adotar abordagens inovadoras que possibilitem uma melhor vantagem competitiva (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

- **Percepção**

Uma vantagem competitiva possivelmente só será significativa se estiver relacionada com um atributo valorizado pelo mercado e onde os consumidores consigam diferenciar os diferentes atributos do que é entregue pela organização, em relação aos seus outros competidores (JAVIDAN, 1998). A qualidade é um dos mais tradicionais elementos necessários para o sucesso organizacional, apesar dela provavelmente não ter forças o suficiente para manter uma vantagem competitiva sustentável (TEECE, 2007). O próprio

ambiente externo pode permitir que empresas com baixa qualidade sobrevivam no mercado adotando estratégias de menores lucros, se comparadas aos seus concorrentes com capacidades superiores (HELFAT; PETERAF, 2003).

- **Confiança**

Avalia o grau de confiabilidade na funcionalidade da competência. Mesmo que uma capacidade organizacional não tenha atingido sua funcionalidade plena, ela deve apresentar um nível mínimo de confiabilidade para que possa ser realizada uma determinada atividade com base nos recursos disponíveis e entregar produtos e serviços para o mercado (HELFAT; PETERAF, 2003; SANCHEZ, 2004).

- **Adaptação**

A adaptação envolve o grau de rigidez que a competência tem para se adaptar às mudanças do ambiente. Muitas organizações tornam-se reféns de sua própria trajetória, dependentes de suas escolhas estratégicas passadas que ocasionam uma diminuição na sua capacidade adaptativa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007). Ou seja, uma série de pressões inerciais limita a habilidade de adaptação das organizações derivadas de arranjos estruturais internos e restrições ambientais (HANNAN; FREEMAN, 1977).

Porém, para que uma competência seja sustentável ela deve conseguir responder às mudanças do ambiente, superando as dinâmicas internas organizacionais que podem limitar sua atuação e permitindo que a empresa mantenha uma habilidade de criar valor, mesmo inserida em ambientes com constantes mudanças nas preferências do mercado ou de tecnologias disponíveis (SANCHEZ, 2004).

A capacidade de adaptação está ligada à ação estratégica da empresa em conseguir modificar suas habilidades, recursos e competências organizacionais para atender aos requisitos dos ambientes em transformação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e coordenar processos de forma rápida, estando na essência das capacidades dinâmicas (ZHOU; LI, 2010).

Os autores ainda salientam que a capacidade de adaptação possibilita que a empresa alcance um melhor desempenho organizacional. Essa capacidade é caracterizada pela habilidade da empresa de tomar as devidas ações de forma a responder às mudanças do

mercado, pelo seu potencial de manter sua vantagem competitiva adaptando suas capacidades existentes e pela sua habilidade de lidar com desafios do ambiente (ZHOU; LI, 2010).

Principalmente em ambientes de rápida mudança, é importante que a organização mantenha-se atenta às melhores práticas de mercado e novas tecnologias através de *benchmarking* e também possua a habilidade de sentir a necessidade de quando modificar sua estrutura de ativos ou realizar transformações em suas capacidades (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Tanto os consumidores quanto os concorrentes da empresa irão atuar de forma a modificar o ambiente ao longo do tempo. Na medida em que os clientes se tornarem cada vez mais exigentes, atuais ou potenciais competidores buscarão o desenvolvimento de suas próprias competências essenciais (PETTS, 1997).

- **Durabilidade**

A durabilidade caracteriza o nível de suscetibilidade de uma competência frente às mudanças do ambiente externo, considerando que a longevidade de uma vantagem competitiva está ligada ao grau em que os recursos e as capacidades se depreciam ou tornam-se obsoletos. Competências robustas conseguem manter seu valor diante do dinamismo do ambiente e tendem a ser melhor controladas pela organização. Já competências vulneráveis ao ambiente tendem a se desvalorizar quando sua contribuição futura é duvidosa e quando confrontadas a situações que fogem ao controle da empresa, como a chegada de produtos substitutos (GRANT, 1991; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

Segundo Javidan (1998), as seguintes variáveis podem influenciar no nível de durabilidade das capacidades organizacionais: a habilidade da empresa em querer continuamente investir em determinadas competências e capacidades; a habilidade de influenciar e manter o interesse de compra de seus produtos junto aos consumidores; e a habilidade dos competidores em conseguir imitar as vantagens competitivas da organização ou desenvolver produtos substitutos. No longo prazo, a competitividade da organização depende muito da administração do processo de aprendizagem organizacional, que reforça e promove as competências de forma a dar foco e ajustar estratégias competitivas (FLEURY; FLEURY, 2004). A sustentabilidade de uma competência essencial está ligada a sua capacidade de manter e ampliar o seu valor. Ou seja, garantir que a competência não se degrade pelo tempo ou pela falta de atenção (COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997). Na visão dos autores, os dois principais fatores que contribuem para a degradação da competência são:

(i) a perda de recursos humanos especializados que gradativamente se desligam da empresa e
(ii) a falta de alinhamento estratégico consistente entre os diferentes gestores com poder de modificar os elementos organizacionais.

- **Imitabilidade**

A imitabilidade envolve a dificuldade que empresas competidoras têm de obter, replicar ou substituir a competência. Essa dificuldade pode ser associada ao elevado custo de obter ou desenvolver capacidades, seja por forma de duplicação direta ou por substituição, através de recursos substitutos em potencial.

Dentre as possíveis fontes de imitação que seriam custosas para competidores, os autores citam: (i) as condições históricas únicas, graças à dependência de caminho criada pelo desenvolvimento acumulado ao longo do tempo ou ao pioneirismo de mercado ou de acesso a recursos estratégicos; (ii) a ambiguidade causal, considerando um conjunto complexo de capacidades inter-relacionadas onde os concorrentes não conseguem ter certeza sobre o que permite criar uma vantagem competitiva para a empresa; (iii) a complexidade social, envolvendo relacionamentos interpessoais, cultura, confiança ou outros recursos sociais; (iv) a utilização de recursos únicos, como patentes, locações privilegiadas, direitos exclusivos, entre outros; e, finalmente, através de uma simples (v) dissuasão econômica, na qual mesmo que seja possível para os competidores descobrir as fontes de vantagem competitiva, o retorno sobre os resultados esperados não compensariam o investimento realizado. Quanto maior é a força deste parâmetro, maior tendem a ser os limites impostos às habilidades dos competidores ao tentarem replicar seu desempenho (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991; JAVIDAN, 1998; BARNEY; HESTERLY, 2007). Para King *et al.* (2002, p.38), o caráter tácito “reflete até que ponto uma competência está baseada em um conhecimento que resiste à codificação e à divulgação”. Quanto mais tácita é a competência, mais intuitiva e resistente à imitação é sua característica e melhor será seu potencial de vantagem competitiva em relação ao contexto. Já quanto mais explícita e fácil divulgação, mais fácil é a reprodução por parte de competidores e difícil, possivelmente, a guarda de uma vantagem competitiva.

- **Raridade**

A raridade avalia com que frequência a competência é encontrada e controlada por outras empresas do ambiente competitivo. Recursos valiosos ou raros, mas comuns entre os

competidores, dificilmente serão fonte de vantagem competitiva, sendo principalmente fonte essencial de paridade competitiva e melhores chances de sobrevivência (BARNEY; HESTERLY, 2007). Caso seja difícil de encontrar competências similares, é possível que a competência seja considerada como algo raro no mercado (COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997).

- **Complexidade**

A complexidade está relacionada ao quão intrincado é o nível das interações entre os recursos e capacidades organizacionais (GRANT, 1991). Conforme demonstram os resultados de Becker (2004), o nível de complexidade das competências está associado à agregação de valor das competências organizacionais e à competitividade da empresa ao longo do tempo.

O número de elementos ligados à complexidade da competência contribui para sua sustentabilidade e proteção, incluindo o tempo que a organização leva para o desenvolvimento da competência (COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997). Mesmo que algum competidor consiga visualizar os benefícios da competência, as condições históricas, a complexidade das inter-relações e a complexidade social podem tornar complexas demais a replicação da competência (GRANT, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; JAVIDAN, 1998; BARNEY; HESTERLY, 2007).

- **Transferência**

Parâmetro relacionado ao potencial de mobilidade ou transferência de uma determinada competência localizada na organização para outra. Caso for facilmente transferível, sua vantagem competitiva provavelmente será por um curto espaço de tempo. Competências vinculadas à missão, cultura organizacional, imobilidade geográfica, valores da empresa ou sistemas gerenciais são extremamente fixas e de difícil transferência (GRANT, 1991; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

- **Desenvolvimento**

O dicionário Michaelis (2007) fornece a seguinte definição para a palavra “desenvolvimento”: (i) ato ou efeito de desenvolver; (ii) crescimento ou expansão gradual; (iii) passagem gradual de um estágio inferior a um estágio mais aperfeiçoado; (iv) adiantamento, progresso; e (i) extensão, prolongamento, amplitude.

Para Awuah (2007, p.1069), “uma competência é desenvolvida pelo resultado da interligação de todas as suas capacidades, atividades e recursos” de forma a atender às demandas do ambiente.

O processo de desenvolvimento das competências normalmente envolve uma série de avanços ao longo do tempo (HELFAT; PETERAF, 2003), na qual as competências essenciais somente são construídas através de um longo e contínuo processo de melhorias e aprimoramentos (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

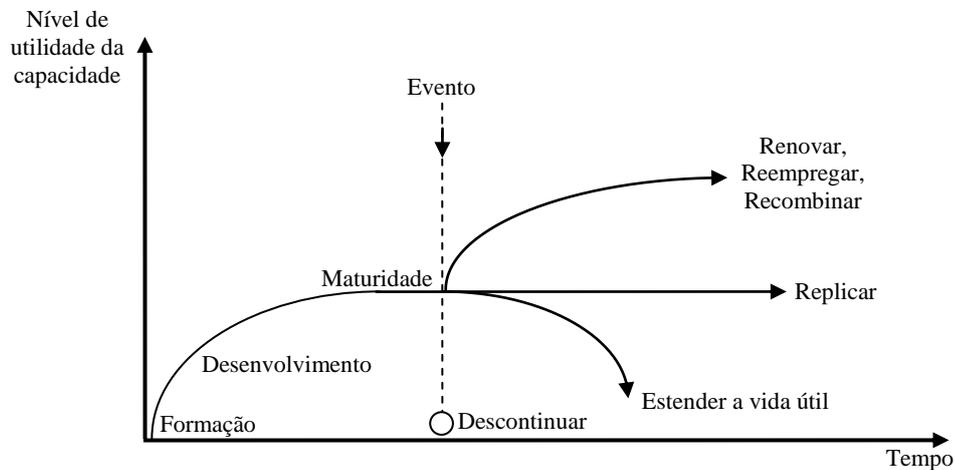
Coyne, Hall e Clifford (1997) apresentam três caminhos distintos para o desenvolvimento de uma competência essencial, considerando as opções de sua evolução, incubação ou aquisição. Decidindo por sua evolução, a organização busca desenvolver a competência ao mesmo tempo em que ela é realizada. Para que isso seja efetuado com sucesso, é necessário um planejamento baseado em um programa evolucionário, envolvendo a implementação e coordenação de diversos esforços organizacionais que consigam modificar e romper as potenciais inércias organizacionais.

Caso opte pelo desenvolvimento através de sua incubação, um time isolado do resto da empresa fica responsável pelo desenvolvimento da competência dentro de um determinado espaço de tempo. Uma vez que a competência atinja um nível de maturidade com potencial de gerar valor, a organização pode optar por iniciar a sua transferência para as outras partes da organização. Por fim, caso o tempo, esforços ou custos envolvidos na evolução ou na incubação não sejam vantajosos, a organização pode ainda optar por adquiri-la de alguma forma. Porém, os fatores estruturais, sociais e as influências do histórico organizacional potencializam o risco da aquisição não dar o retorno esperado, fazendo com que recursos importantes sejam perdidos neste processo (COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997).

O que faz uma competência passar de um estado para outro é uma tarefa complexa de ser analisada devido à lista de contingências envolvida no processo de criar, apoiar e facilitar o aprendizado organizacional (DREJER, 2001).

Todas as competências e capacidades apresentam um processo de desenvolvimento característico do seu ciclo de vida. As organizações normalmente diferem em eficiência ou efetividade em um mesmo tipo de capacidade. Ou seja, mesmo que outras empresas tentem copiar uma mesma capacidade, os seus níveis de funcionalidade irão variar, pois estarão em diferentes caminhos evolutivos de capacidades organizacionais, conforme Figura 8 (HELFAT; PETERAF, 2003).

Figura 8 – Ciclo de vida das capacidades



Fonte: Helfat e Peteraf (2003, p.1005)

Uma capacidade que seja nova para a empresa inicia seu ciclo de vida na etapa caracterizada como de formação. A etapa de desenvolvimento marca a construção gradual da capacidade até chegar ao seu nível de maturidade. O desenvolvimento de uma capacidade pode não ocorrer de forma similar entre as equipes de uma mesma empresa, considerando o capital humano, o capital social e os aspectos cognitivos dos membros envolvidos. Os limites impostos pelo ambiente externo também podem influenciar esta trajetória, levando o desenvolvimento das capacidades a caminhos alternativos e com diferentes níveis de habilidade. Essa situação faz com que, mesmo dentro da organização, o tempo de amadurecimento possa ser diferente entre as unidades envolvidas. No estado de maturidade ou até mesmo antes desse, uma capacidade poderá sofrer a influência de uma série de eventos, que, se forem fortes o suficiente, poderão alterar a sua trajetória de desenvolvimento. Em decorrência desse evento, ao menos seis consequências poderão ocorrer, no qual a empresa deve decidir: por descontinuar a capacidade; por estender a sua vida útil; por replicá-la; por renová-la; por reempregá-la; ou por recombina-la com outra capacidade. Estas etapas poderão resultar em dois tipos de efeitos: aqueles que ameaçam tornar a capacidade obsoleta e aqueles que possibilitam criar novas oportunidades de crescimento ou mudança (HEL FAT; PETERAF, 2003).

Na visão de Dias (2011, p.40), o desenvolvimento das competências organizacionais “pode ser verificado pela diferença na percepção de valor que o cliente tem do resultado produzido pelas competências organizacionais, ao longo da trajetória histórica da empresa” e

define o processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências organizacionais.

Os diversos elementos constitutivos de uma competência organizacional podem variar ao longo do tempo, assim como podem ser usados na constituição de uma ou mais competências. Para conseguir continuar entregando valor para os clientes, a empresa poderá recombina, reconfigurar, renovar ou transformar os diferentes elementos constitutivos de suas competências. O enfraquecimento ou ausência de algum desses elementos pode também impactar diretamente em uma ou mais competências organizacionais, fazendo com que a empresa deixe de entregar os benefícios percebidos e valorizados pelos consumidores (DIAS, 2011).

Conforme indicam os resultados da pesquisa conduzida por Awuah (2007) junto a firmas prestadoras de serviços profissionais, o desenvolvimento das competências organizacionais ao longo do tempo nestas empresas é influenciado pelo ambiente externo em que estão inseridas. A interação constante e próxima com os consumidores, assim como o relacionamento com outras entidades envolvidas, leva a organização e os atores envolvidos a se adaptarem mutuamente e a aprenderem em conjunto.

O intento de desenvolver as competências organizacionais internas de forma a competir e superar concorrentes, mas sem uma percepção do ambiente externo, poderá afetar a competitividade das organizações de serviços ao longo do tempo (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991; JAVIDAN, 1998; FREEMAN, 2010; PRAHALAD; HAMEL, 1990; AWUAH, 2007).

- **Força absoluta**

A força absoluta avalia o nível de aprimoramento interno de uma competência organizacional. O parâmetro está relacionado ao escopo de melhorias necessárias de serem realizadas (GALLON; STILLMAN; COATES, 1995).

- **Utilização**

Analisa o quão frequente a competência é utilizada pela organização e os possíveis impactos na sua eficiência e flexibilidade organizacional. Caso uma competência ou capacidade não seja empregada frequentemente, o seu conhecimento tácito pode tornar-se

“enferrujado”, necessitando um maior grau de coordenação e intervenção gerencial (GRANT, 1991).

- **Comprometimento**

O comprometimento avalia o grau de ligação econômica e estratégica que a competência possui com os recursos e capacidades utilizados. O comprometimento da organização para alavancar ou praticar uma determinada capacidade é considerado um pré-requisito de uma vantagem competitiva sustentável (WINTER, 2003; SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007).

- **Colaboração e sinergia**

A colaboração considera o grau de cooperação e apoio existente entre as unidades de negócio em torno da competência de forma que “facilite e estimule o pensamento comum, a aprendizagem e a tomada de decisão através das fronteiras intra-organizacionais” (JAVIDAN, 1998, p.70). A evolução das capacidades e competências em competências essenciais necessita de elevados níveis de parceria e apoio organizacional, obtidos através de um tipo de mentalidade e cultura voltada para a colaboração, comunicação honesta, com objetivos e expectativas compartilhados, aliados a uma eficiente gestão de conflitos. Uma forte colaboração entre as diversas unidades de negócio e a competência essencial facilita o aprendizado organizacional, amplia sua habilidade de alavancar recursos, além de possibilitar a identificação de interesses, problemas, capacidades e oportunidades comuns (PRAHALAD; HAMEL, 1990; JAVIDAN, 1998).

Identificar e explorar competências essenciais requer um processo organizacional coletivo de aprendizado. Mesmo que a organização possua muitos recursos técnicos à disposição, o desenvolvimento das competências será prejudicado sem uma visão compartilhada e os meios de reunir os recursos espalhados entre as diversas unidades de negócio (PRAHALAD; HAMEL, 1990). “O desenvolvimento de sinergia é tarefa difícil que necessita de boas linhas de comunicação, um sistema de recompensa apropriado, gestores comprometidos e uma cultura organizacional baseada em equipes” (JAVIDAN, 1998, p.61).

Como salientam Prahalad e Hamel, (1990, p.5), “*Core competence* é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar além das fronteiras organizacionais”.

- **Investimento**

Investimentos de dimensão econômica normalmente são necessários para que a organização mantenha um desempenho superior, garanta uma alta qualidade, obtenha ganhos de escala, entre outros benefícios. Investimentos voltados para os recursos da empresa são mais prováveis de terem efeitos irreversíveis, gerando uma dependência histórica com um efeito enrijecedor para a organização, considerando os custos envolvidos e a perda do investimento ao se optar por abandonar recursos já desenvolvidos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007).

É comum que se busque um equilíbrio entre os custos de uma capacidade e o seu real uso pela organização. Dependendo do seu valor competitivo, esse poderá ser um diferencial ou um peso para a organização (WINTER, 2003).

Situação semelhante ocorre para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, na qual essas capacidades apresentam e envolvem uma série de comprometimentos de longo prazo junto aos recursos especializados. Quanto mais detalhada e difundida é a padronização da capacidade dinâmica, maiores são os custos para manter esses comprometimentos (WINTER, 2003).

- **Coordenação**

Avalia o nível de intervenção gerencial em torno dos elementos constitutivos da competência. Pelo fato das capacidades serem caracterizadas por um conjunto de habilidades funcionais, rotinas ou práticas operacionais repetitivas, se utilizadas frequentemente, a organização irá provavelmente desempenhá-las com alto grau de eficiência, de forma quase semi-automática e praticamente sem nenhuma coordenação direta. A organização pode ter dificuldade de adaptar essa mesma capacidade caso tenha que responder a alguma demanda imprevista (GRANT, 1991).

Uma *core competence* deve ser escolhida estrategicamente pela alta direção da empresa. Uma determinada área ou departamento não pode “ser” a competência essencial da organização ou se intitular como tal. É necessário que a alta direção selecione e desenvolva as competências essenciais importantes para a organização (COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997).

- **Organização**

Avalia o grau de organização, controle e incentivo interno dedicado a explorar todo o potencial das competências organizacionais e seus elementos constituintes. Incluindo seus sistemas formais e informais de controle gerencial, políticas de recursos humanos e sua estrutura formal de reporte (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O Quadro 7 resume os principais autores relacionados aos possíveis parâmetros de avaliação das competências organizacionais identificados na literatura pesquisada.

Quadro 7 - Possíveis parâmetros avaliação das competências organizacionais

Parâmetros	Autores
Versatilidade	(PRAHALAD; HAMEL, 1990; PRAHALAD, 1993)
Criticidade	(BARNEY, 1991; GRANT, 1991; GALLON; STILLMAN; COATES, 1995)
Força relativa	(GALLON; STILLMAN; COATES, 1995)
Diferencial	(COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997; RUAS <i>et al.</i> , 2005)
Valioso	(BARNEY; HESTERLY, 2007)
Entrega de valor	(PORTER, 1996; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; SANCHEZ, 2004)
Consenso	(KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002)
Percepção	(PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991; JAVIDAN, 1998; HELFAT; PETERAF, 2003)
Confiança	(HELFAT; PETERAF, 2003; SANCHEZ, 2004).
Adaptação	(HANNAN; FREEMAN, 1977; PETTS, 1997; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; SANCHEZ, 2004; SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007; ZHOU; LI, 2010)
Durabilidade	(GRANT, 1991; COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997; PETTS, 1997; JAVIDAN, 1998; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; FLEURY; FLEURY, 2004)
Imitabilidade	(PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991; JAVIDAN, 1998; BARNEY; HESTERLY, 2007; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002)
Raridade	(COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997; BARNEY; HESTERLY, 2007)
Complexidade	(GRANT, 1991; BECKER, 2004; COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; JAVIDAN, 1998; BARNEY; HESTERLY, 2007)
Transferência	(GRANT, 1991; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002)
Desenvolvimento	(PRAHALAD; HAMEL, 1990; COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997; DREJER, 2001; HELFAT; PETERAF, 2003; AWUAH, 2007; DIAS, 2011)
Força absoluta	(GALLON; STILLMAN; COATES, 1995)
Utilização	(GRANT, 1991)
Comprometimento	(WINTER, 2003; SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007)
Colaboração	(PRAHALAD; HAMEL, 1990; JAVIDAN, 1998)
Investimentos	(TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WINTER, 2003; SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007)
Coordenação	(GRANT, 1991)
Organização	(BARNEY; HESTERLY, 2007)

Fonte: O Autor (2013)

Pela diversidade de correntes e aplicações teóricas existentes em torno do tema competência, fica consideravelmente difícil uma classificação contemporânea utilizando a

proposta de apenas um determinado autor. Dada a complexidade do processo de identificação e avaliação das competências organizacionais, é importante distinguir cada parâmetro e característica conceitual associada a uma determinada competência essencial (LJUNGQUIST, 2007). Para o autor, uma *core competence* não necessita de identificação com evidências empíricas, mas pode ser distinguida analiticamente de outras competências usando certos critérios de seleção. As evidências empíricas, por sua vez, são obtidas através de seus elementos constituintes, podendo ser detectadas analisando a utilização dos recursos organizacionais, a estrutura de apoio criada pelas capacidades organizacionais e os elementos de melhorias criados pelas competências organizacionais que tem o poder de influenciar e mudar a competência essencial.

Considerando que a identificação e avaliação normalmente só são possíveis no momento da entrega e interface com o consumidor (BECKER, 2004), essa pesquisa aborda na próxima subseção as possíveis fontes de evidências externas de avaliação das competências organizacionais.

4.3.1 Evidências externas de avaliação das competências organizacionais

A essência de uma gestão deriva principalmente da formulação de estratégias que favoreçam e sustentem uma posição competitiva da organização. Para isso, é necessário que a empresa compreenda plenamente suas competências e como elas estão posicionadas em relação aos seus competidores (JAVIDAN, 1998). Segundo Fleury e Fleury (2004, p.46), a competitividade é “determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva” e depende de um longo processo administrativo de aprendizagem organizacional.

A competitividade baseada apenas no preço e desempenho dos produtos e serviços da organização resulta somente em uma sobrevivência voltada para o curto prazo. Para que uma empresa consiga manter-se competitiva no longo prazo, ela deve possuir a habilidade de “construir, a menores custos e mais rapidamente que os seus concorrentes, as competências essenciais que possibilitam gerar produtos inesperados” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p.4).

Para que a empresa consiga avaliar suas competências, é importante que os gestores mantenham a objetividade para que a avaliação não seja influenciada por percepções equivocadas, derivadas de casos de sucessos passados ou esperanças futuras (GRANT, 1991).

Conseguir medir a superioridade de uma competência através de evidências externas pode ser difícil, dependendo do tipo de competência analisada (COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997). Para os autores, é possível encontrar possíveis fontes de evidências do desempenho da competência através de estudos/testes realizados por consultores independentes, através de pesquisas de opiniões junto a clientes, através de *benchmarks*, através da análise do número de patentes realizadas, através da análise de *reviews* de técnicas da organização encontradas em revistas, através da verificação de mudanças no *market share* ou na rentabilidade, entre outras.

Quantificar o valor potencial de uma competência é uma tarefa complexa, mas possível de ser realizada. Uma das alternativas é através da análise histórico-longitudinal da competência, identificando e analisando, por exemplo, o histórico das competências e como essas contribuíram para a criação de valor ao longo do tempo. Através de análises quantitativas e workshops, os gestores também podem buscar visualizar quanto de valor as competências geraram para a empresa (COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997; DIAS, 2011).

A viabilidade de uma análise econômica da competência depende muito do tipo de competência organizacional analisada. Avaliar através de escalas de vantagens e comparativos existentes no mercado ou ainda avaliar o quanto a competência contribui para a cadeia de valor da indústria são exemplos de análises possíveis de serem conduzidas nas organizações (COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997).

Contudo, um fator determinante ao se buscar coletar evidências do que a empresa sabe fazer bem feito (melhor do que os concorrentes) é estar atento a não confundir as competências organizacionais com os benefícios percebidos e valorizados pelos clientes (DIAS, 2011, p. 89). Para evitar esta situação é necessário uma avaliação mais detalhada sobre a competência.

Um dos métodos sugeridos para realizar a avaliação das competências organizacionais é através de escalas de maturidades (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002), as quais são tema do último subcapítulo desse referencial teórico.

4.4 DESENVOLVIMENTO DE ESCALAS DE MATURIDADE

Escalas de maturidade podem ser utilizadas tanto como ferramentas de avaliação quanto como ferramentas de aperfeiçoamento. Elas são adotadas em diferentes atividades,

incluindo gerenciamento de qualidade, desenvolvimento de produtos, inovação, *design* de produtos, desenvolvimento de *softwares*, colaboração, entre outros (FRASER; MOULTRIE; GREGORY, 2002).

O primeiro modelo foi desenvolvido por Crosby, em 1979, através de seu Aferidor de Maturidade da Gerência de Qualidade (*Quality Management Maturity Grid – QMMG*), que se divide em cinco estágios de maturidades: (i) incerteza, (ii) despertar, (iii) esclarecimento, (iv) sabedoria e (v) certeza e seis categorias de medidas gerenciais de qualidade. O uso do Aferidor proporciona algumas vantagens, como o compartilhamento da visão da organização, de modo que consiga ser aceita e compreendida por todos os interessados (CROSBY, 1999). Diferentemente das escalas Likert, que costumam relacionar pontos extremos (ex: concordo plenamente / discordo plenamente) e usualmente descrever somente uma das extremidades, as escalas de maturidade tendem a apresentar uma maior riqueza de descrição e as características de performance para cada uma de suas escalas (FRASER; MOULTRIE; GREGORY, 2002).

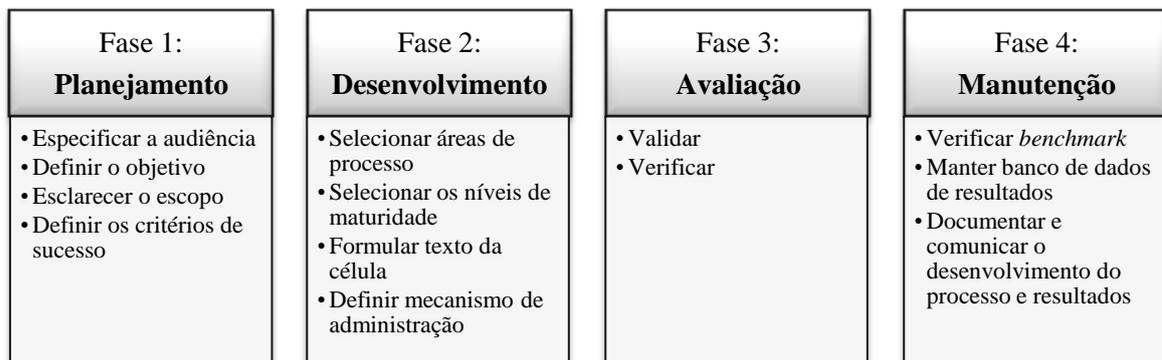
Diversos modelos são desenvolvidos baseando-se no nível de maturidade da efetividade ou capacidade organizacional de um determinado processo; alguns exemplos são: o CMM (*Capability Maturity Model*), baseado em um conjunto de “*Key Process Areas*” (KPA’s); o SE-CMM (*System Engineering Capability Maturity Model*), voltado para sistemas de engenharia e foca na melhoria das capacidades específicas das áreas de processo; o P-CMM (*People Capability Maturity Model*), que avalia os processos de administração de recursos humanos; o IPD-CMM (*Integrated Product Development Capability Maturity Model*), desenhado para a produção e suporte ao produto; o PMMM (*Project Management Maturity Model*), o OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), para gestão de projetos; o CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), que incorpora as melhores práticas de alguns desses modelos, sendo voltado para a engenharia de sistemas, engenharia de software e desenvolvimento integrado de produtos e processos; o BPMM (*Business Process Maturity Model*), desenvolvido para identificar oportunidades de melhorias (FRASER; MOULTRIE; GREGORY, 2002; QUINTELLA; ROCHA, 2006; MAIER; MOULTRIE; CLARKSON, 2012); assim como os estudos de avaliação voltados para os estágios da maturidade da Segurança da Informação para instituições hospitalares (JANSSEN, 2008), a avaliação dos graus de maturidade do uso da inteligência competitiva (FIALHO, 2010), entre outros. Esta difusão e expansão dos diferentes modelos originam-se principalmente da necessidade das empresas de criarem processos organizacionais

competitivos, de qualidade, com baixos custos e alinhados à sua visão estratégica. Os modelos de múltiplos estágios de maturidade permitem a projeção futura das prováveis adaptações evolutivas necessárias e um alinhamento dos processos internos junto ao planejamento e ações gerenciais, possibilitando assim uma gestão mais efetiva, econômica e controlável (SILVEIRA, 2009).

O CMM define maturidade como “a medida que um processo específico é explicitamente definido, gerenciado, medido, controlado e eficaz” (FRASER *et al.*, 2002, p.244). O número de escalas adotadas varia entre os diferentes modelos existentes. Enquanto que o modelo original de Crosby utilizava cinco escalas, outros modelos passam a adotar níveis com quatro, seis ou outros níveis de maturidade. Contudo, a principal característica das escalas está no texto que diferencia os níveis de maturidade, sendo que sua dificuldade de elaboração está diretamente relacionada à quantidade de níveis envolvidos na análise. Por essa razão, a maioria das organizações são levadas a optarem por escalas mais práticas, tradicionalmente utilizando um modelo de cinco escalas de forma a não adicionar uma maior complexidade para a ferramenta (FRASER; MOULTRIE; GREGORY, 2002).

De forma a desenvolver escalas de maturidades voltadas para a avaliação das capacidades organizacionais, Maier *et al.* (2012) sugerem um roteiro composto de quatro fases: planejamento, desenvolvimento, avaliação e manutenção, conforme Figura 9.

Figura 9 – Desenvolvimento de escalas de maturidade para capacidades organizacionais



Fonte: Adaptado de Maier *et al.* (2012)

O primeiro passo para a construção de uma escala de maturidade e avaliação das capacidades é a definição de todos os participantes do processo de avaliação. É necessário também explicitar o objetivo da avaliação, seja de forma analítica (identificar áreas de melhorias ou sensibilização) ou de *benchmarking* (identificar e comparar a organização em

relação às melhores práticas ou desempenho dentro do segmento). Também se deve definir o escopo das escalas, se estas serão genéricas ou focadas em um domínio específico de forma que as mesmas sejam coerentes com o contexto e as terminologias adotadas para que sejam compreendidas por todos os participantes. Conclui-se a primeira fase definindo os critérios de sucesso, que indicarão ao autor responsável pelo seu desenvolvimento os aspectos importantes que farão sua aplicação ser bem sucedida (Ex: sua facilidade de uso, utilidade para desenvolver planos de melhorias, etc.) (MAIER; MOULTRIE; CLARKSON, 2012).

A fase de desenvolvimento determina a arquitetura das escalas de maturidade. São selecionadas as áreas importantes para o processo de avaliação, baseadas em sustentações conceituais e possíveis de serem rastreadas através de princípios de boas práticas. O escopo deste quadro de avaliação é determinado pelo *Framework* conceitual que sustenta o processo de avaliação, baseado no conhecimento relacionado ao campo de pesquisa. Sua seleção depende dos recursos disponíveis, mas preferencialmente deve ser realizada em conjunto com a equipe de especialistas envolvida. Na próxima etapa, são definidos os níveis de maturidade de forma distinta, bem definida e com progressão lógica suficiente para que sejam facilmente interpretadas. A formulação do texto da célula compõe a etapa de identificar e formular as características comportamentais das capacidades ou processos envolvidos em conjunto com os participantes da empresa e especialistas do campo teórico envolvido, seja identificando os extremos das escalas ou as melhores e piores práticas, além de determinar as características entre estes estágios, seja alternativamente deduzindo de forma lógica sua sequência de maturidade. Por fim, são definidos os mecanismos administrativos usados para conduzir a avaliação, seja através de entrevistas ou questionários aplicados de forma individual ou através de *workshops*, dependendo do escopo e objetivo especificado anteriormente (MAIER; MOULTRIE; CLARKSON, 2012). A terceira fase é marcada pelo processo de avaliação das escalas até seu ponto de saturação. Sua validade e relevância devem ser testadas de forma que os resultados obtidos em campo estejam corretos, confiáveis e possam ser repetidos. A etapa de verificação tem como objetivo conferir se o que foi desenvolvido está coerente com os critérios e exigências da primeira fase. Finalmente, a quarta fase garante a manutenção da acurácia e da relevância das escalas de maturidade ao longo do tempo, na medida em que as áreas de conhecimentos se ampliam e são aprofundadas, ou se as melhores práticas adotadas caem em desuso ou são substituídas (MAIER; MOULTRIE; CLARKSON, 2012). No capítulo seguinte, é apresentado o método de pesquisa adotado nesse trabalho.

5 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo busca descrever a metodologia empregada, apresentando o delineamento da pesquisa utilizado nessa dissertação, a unidade de análise, o desenho da pesquisa, o plano e técnica de coleta de dados, assim como o plano de análise dos dados coletados. Ao desenvolver-se um projeto de pesquisa, Yin (2001, p.41) salienta que ele deve ser uma “sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões”.

5.1 ESCOLHA DO MÉTODO

O pesquisador, ao escolher um método, deve estar atento em adotar as características da metodologia escolhida, respeitando os procedimentos metodológicos a serem seguidos de forma responsável e ética para que os resultados decorrentes revelem a elaboração de um trabalho de qualidade e uma efetiva contribuição (GODOI; MELO; SILVA, 2006). O tipo de estudo escolhido para a realização desse trabalho é o de **pesquisa qualitativa**.

Uma pesquisa qualitativa está focada em processos e significados, cujo método emerge da interpretação dos atos, das expressões humanas e das intenções dos atores que compõem o fenômeno estudado. Esse tipo de pesquisa apresenta o ambiente natural como principal fonte de dados, cujo objetivo central é a compreensão de um fenômeno a partir da perspectiva dos participantes e não do pesquisador. O pesquisador nesse ambiente é responsável por coletar e analisar os dados, onde a formulação e delimitação de um problema específico apresentam características próprias e exigem uma imersão no contexto que será analisado (GODOI; MELO; SILVA, 2006). Baseado na questão de pesquisa “Como avaliar as competências organizacionais de uma empresa brasileira prestadora de serviços de agenciamento marítimo?”, assim como no objetivo geral de propor um *Framework* de avaliação das competências organizacionais, o método escolhido foi o de **estudo de caso único, através de um modelo de pesquisa transversal de enfoque descritivo-exploratório**.

De acordo com Godoi *et al.*, (2006, p.121), “O estudo de caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto da investigação”. Esse método de pesquisa é especialmente adequado quando o foco envolve problemas práticos, frutos das complexas situações individuais e sociais,

procedimentos e interações do dia-a-dia dos quais se tem uma compreensão limitada, além de ser um método indicado quando se deseja explorar casos extremos ou pouco usuais. Yin (2001, p.32) argumenta que um estudo de caso é uma investigação empírica que “(...) investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ao centrar a pesquisa em uma instância em particular, o estudo de caso permite constituir uma compreensão profunda, ampla e integrada sobre a realidade das organizações, permitindo que se originem contribuições aos problemas da prática tanto acadêmica como da vida organizacional (GODOI; MELO; SILVA, 2006).

Os modelos de pesquisa transversal “coletam dados em um só momento, em um tempo único. Seu objetivo é descrever variáveis e analisar sua incidência e inter-relação em dado momento”, podendo ser divididos em três enfoques principais: descritivos, exploratórios e correlacionais/causais (SAMPIERI *et al.*, 2006, p.226).

Um estudo de caso com um enfoque descritivo “apresenta um relato detalhado de um fenômeno social que envolva, por exemplo, sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos” (GODOI *et al.*, 2006, p.124). Tais estudos são considerados ateóricos por não se guiarem em hipóteses previamente estabelecidas, nem buscarem a formulação de hipóteses genéricas. O tipo descritivo de estudo de caso é aconselhado quando se deseja apresentar informações sobre fenômenos pouco estudados e de forma a constituir uma base de dados para futuros trabalhos e de formulação de teoria. Para Sampieri *et al.* (2006, p.228), considerando uma pesquisa de caráter qualitativo, os modelos transversais descritivos têm como objetivo “situar, categorizar e proporcionar uma visão de uma comunidade, um evento, um contexto, um fenômeno ou uma situação”.

Já o enfoque exploratório permite um planejamento mais flexível, buscando “o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (...), de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado” (GIL, 2002, p.41). Esse tipo de estudo apresenta como objetivo central “examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, no qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes”, baseado em novas perspectivas teóricas (SAMPIERI *et al.*, 2006, p.99).

Durante a investigação de um estudo de caso, o pesquisador normalmente enfrenta uma situação tecnicamente única, na qual haverá muitas variáveis de interesse, sendo necessário um embasamento em várias fontes de evidências. Dessa forma, é possível

convergir os dados em um formato de triângulo, beneficiando-se do desenvolvimento prévio dos propostos teóricos para obter uma coleta e análise de dados como resultado (YIN, 2001).

Nas pesquisas de estudos de caso, Godoi, Melo e Silva (2006) listam cinco componentes importantes a serem considerados: (i) as questões do estudo; (ii) as proposições do estudo; (iii) a unidade de análise; (iv) a lógica que une os dados às proposições; e (v) os critérios para se interpretar as descobertas. É necessário, ainda, que o pesquisador tenha uma visão holística da situação, buscando incluir um quadro referencial dentro do qual os envolvidos desenvolvem suas ações, sentimentos e pensamentos de forma a interpretar corretamente o comportamento humano. Também deve possuir uma característica heurística, na qual o pesquisador deve estar atento aos novos significados e descobertas que o levem a repensar o fenômeno estudado.

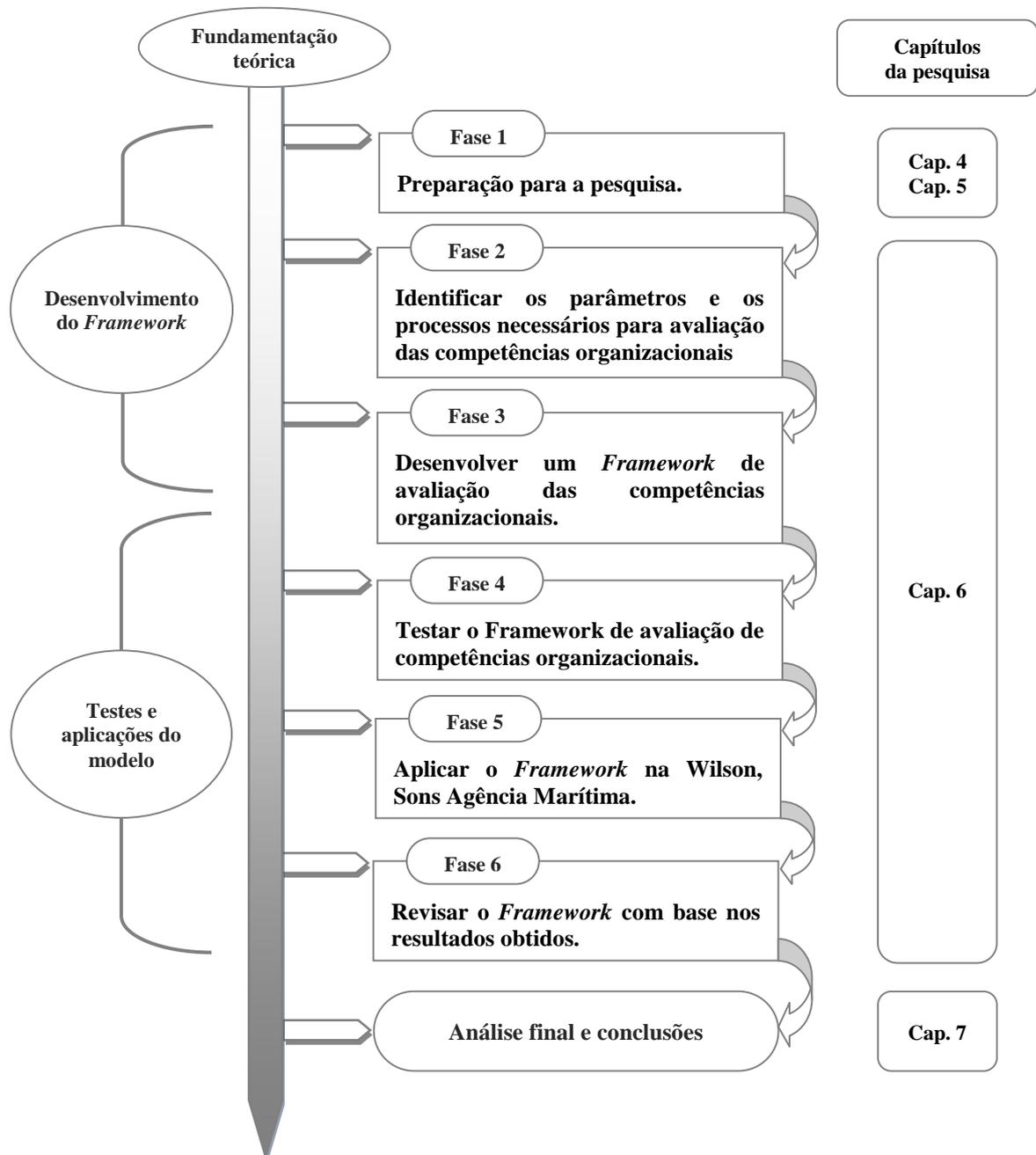
5.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise relaciona-se com o problema fundamental da pesquisa, na qual os objetivos do estudo buscam as respectivas respostas para o caso analisado (ROESCH, 1999). A definição de uma unidade de análise estabelece as fronteiras de interesse do pesquisador, dentro do qual este deverá decidir “onde”, “quando”, “quem”, “o que” e “como” observar os espaços, eventos, atividades, pessoas e documentos examinados (GODOI; MELO; SILVA, 2006). O presente estudo apresenta como unidade de análise a empresa **Wilson Sons Agência Marítima (WSAM)**. A Wilson Sons Agência Marítima é a terceira empresa privada mais antiga em atividade no Brasil, contabilizando 175 anos de serviços em 2012. Atua como representante de armadores e afretadores, oferecendo serviços de: representação comercial, serviços de documentação, controle de *contêineres*, controle de *demurrage* (sobrestadia) e atendimento a navios. Os critérios que levaram o pesquisador a avaliar as competências da WSAM são: (i) a contribuição que será dada ao avanço dos métodos de desdobramentos práticos da noção de competência organizacional para o meio empresarial; (ii) a carência de estudos direcionados ao segmento de agenciamento marítimo na academia; (iii) a facilidade de acesso do pesquisador às informações, locais e pessoas da Wilson Sons Agência Marítima; (iv) o fato da WSAM ser a maior e mais antiga agência marítima brasileira; (v) o fato da empresa ser competitiva em que atua; e (v) a experiência profissional do pesquisador no setor de agenciamento marítimo.

5.3 DESENHO DA PESQUISA

Uma pesquisa é constituída por “diversas etapas, passos ou fases, organizados de uma maneira lógica, sequencial e dinâmica” (SAMPIERI *et al.*, 2006, p.14). As etapas dessa pesquisa são divididas em seis fases, conforme apresentado na Figura 10.

Figura 10 – Desenho das fases da pesquisa



É importante salientar que, por se tratar de uma pesquisa de enfoque qualitativo, este processo de construção nem sempre é aplicado de forma estritamente sequencial, podendo o pesquisador retornar a uma fase anterior ou visualizar etapas futuras se desejar (SAMPIERI *et al.*, 2006).

Enquanto que a fase 1 é voltada para a preparação para a pesquisa, as fases 2, 3, e 4 seguintes foram voltadas para a construção do *Framework* de avaliação das competências organizacionais. Esse estudo buscou seguir algumas recomendações do artigo publicado por Maier *et al.* (2012), “*Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids*”, adaptando algumas etapas para o contexto dessa pesquisa.

A fase 5 foi marcada pela aplicação prática do *Framework* na empresa escolhida como unidade de análise. Por fim, a fase 6 reuniu os elementos adicionais para revisão do *Framework*, resultados da experiência de aplicação prática da ferramenta.

5.3.1 Fase 1 - Preparação para a pesquisa

A fase 1 teve como objetivo buscar os elementos necessários para a preparação inicial dessa pesquisa, detalhando a elaboração da fundamentação teórica, o protocolo de pesquisa utilizado, a autorização para condução da pesquisa entre as respectivas empresas participantes, assim como a escolha do método usado para avaliação das competências organizacionais.

- **Fundamentação teórica**

O principal objetivo de uma investigação científica é contribuir para o avanço do conhecimento, sendo fundamental considerar a literatura especializada anteriormente realizada sobre o tema abordado. Esta revisão possibilitou diminuir o risco de realizar um trabalho trivial ou muito estudado e perder a oportunidade de centrar os esforços em problemas mais significativos. Através dessa revisão da literatura, é possível mapear os caminhos metodológicos e principais paradigmas que orientaram as pesquisas já desenvolvidas (GODOI; MELO; SILVA, 2006; SAMPIERI *et al.*, 2006).

Seguindo os conselhos desses autores e baseado na pergunta de pesquisa formulada, o referencial teórico dessa pesquisa foi elaborado de forma a: sustentar e orientar teoricamente o

estudo; auxiliar na prevenção de erros conceituais; ampliar o leque de ideias de como planejar a pesquisa; e fornecer uma referência para interpretar os resultados do estudo.

O foco principal da pesquisa está voltado para a avaliação das Competências Organizacionais. As características das capacidades organizacionais e capacidades dinâmicas foram apresentadas como elementos constituintes das competências organizacionais. Os referenciais buscaram proporcionar ao pesquisador uma maior acurácia na identificação e análise das respectivas competências organizacionais.

Considerando a extensa bibliografia escrita sobre o tema, ainda é significativa a diversidade de conceitos e modelos teóricos existentes em torno da linha de competência organizacional (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; BECKER, 2004; RUAS, 2005; LJUNGQUIST, 2007; PRÉVOT *et al.*, 2010; DIAS, 2011). Em conjunto, a pesquisa realizada por Rigby e Bilodeau (2011) demonstra a baixa utilização de seus conceitos estratégicos entre as organizações da América Latina. Apesar do reconhecimento da necessidade de melhores definições teóricas em torno dos conceitos complexos e intangíveis envolvidos, essa pesquisa teve como principal preocupação a praticidade destes elementos. Com base nisso, mesmo que os elementos do *Framework* tenham respaldo teórico no referencial pesquisado, alguns conceitos foram adaptados de forma a garantir a compreensão e praticidade entre os entrevistados.

- **Protocolo de pesquisa**

Como forma de aumentar a confiabilidade do estudo, Yin (2001) e Creswell (2010) sugerem realizar o detalhamento de todos os procedimentos realizados e apresentar um protocolo delineando o estudo de caso. O protocolo de pesquisa elaborado localiza-se no Apêndice A desta pesquisa.

- **Autorização para pesquisa**

A Wilson Sons é uma empresa de capital aberto e possui uma forte relação com investidores. Antes de iniciar a pesquisa, o autor buscou a autorização para realização da fase de aplicação junto à diretoria da WSAM, Departamento de Comunicação e Qualidade.

O Quadro 8 resume o plano de ação relacionado à fase 1 dessa pesquisa.

Quadro 8 – Plano de ação da Fase 1

Plano de ação da Fase 1 - Preparação para a pesquisa	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o referencial teórico sobre Competências Organizacionais, seus elementos constitutivos, como identificá-las e os parâmetros de avaliação; o desenvolvimento de escalas de maturidade e a metodologia para estudos de caso; • Compor o protocolo de pesquisa; • Receber autorização para realizar a pesquisa junto às organizações.
Procedimentos de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Definir o protocolo de pesquisa; • Negociar a autorização para realização da pesquisa.

Fonte: O Autor (2013)

A segunda fase foi focada em identificar quais seriam os elementos constituintes do *Framework*.

5.3.2 Fase 2 – Identificação dos elementos de avaliação das competências organizacionais.

O objetivo da fase 2 buscou identificar os elementos necessários para a avaliação das competências organizacionais com base na bibliografia pesquisada, recomendações de especialistas e revisões feitas ao longo da investigação.

Este processo contou com a colaboração e recomendações de especialistas acadêmicos, selecionados tendo em vista os seguintes critérios: (i) possuir titulação mínima de doutorado; (ii) possuir uma linha de pesquisa voltada para a VBR e competências organizacionais; e (iii) possuir disponibilidade de tempo para participação. O Quadro 9 resume o plano de ação da fase 2 desta pesquisa.

Quadro 9 – Plano de ação da Fase 2

Plano de ação da Fase 2 - Identificar os elementos de avaliação das competências organizacionais.	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os parâmetros a serem usados no <i>Framework</i>; • Consultar especialistas acadêmicos.
Procedimentos de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Definir o roteiro de entrevista da Fase 2; • Identificar os especialistas acadêmicos; • Validar os elementos selecionados com os especialistas acadêmicos.

Fonte: O Autor (2013)

A próxima fase da pesquisa procurou desenvolver o *Framework* de avaliação das competências organizacionais aplicado na WSAM.

5.3.3 Fase 3 – Desenvolvimento do *Framework* de avaliação das competências organizacionais.

A fase 3 objetivou construir a arquitetura do *Framework*, considerando o processo de identificação, análise e classificação das competências organizacionais.

- **Compor o roteiro de identificação das competências organizacionais**

Segundo King *et al.* (2002), o primeiro passo antes de iniciar o processo de avaliação é a elaboração de uma lista de competências organizacionais que sejam relevantes no segmento em que a empresa atua, em conjunto com uma breve descrição de sua composição.

Nesta etapa, buscou-se desenvolver um roteiro prático de identificação das competências organizacionais, elaborado a partir do referencial teórico pesquisado e validado junto aos especialistas acadêmicos. A identificação da competência organizacional foi baseada nas percepções dos entrevistados e nas evidências coletadas durante a pesquisa, de acordo com parâmetros adotados para o reconhecimento de uma competência organizacional.

- **Compor o roteiro de análise das competências organizacionais**

Para Sampieri *et al.*, (2006, p.287), a avaliação em contextos sociais é definida como “o processo de vincular conceitos abstratos com indicadores empíricos, realizado mediante um plano específico e organizado para classificar os dados disponíveis em relação que o pesquisador tem em mente”.

Esta etapa caracterizou-se pela composição e análise dos parâmetros a serem contemplados no *Framework* e seus respectivos níveis de escala de maturidade. As escalas foram desenvolvidas seguindo as recomendações de Crosby (1999); Fraser, Moultrie e Gregory (2002), assim como Maier, Moultrie e Clarkson (2012). Sua composição foi elaborada tendo em vista tanto a identificação dos extremos das escalas quanto a dedução lógica de sua sequência de maturidade baseada no referencial elaborado.

- **Compor o roteiro de classificação das competências organizacionais**

Pela existência de diversas competências organizacionais, nem todas podem ser qualificadas como *core competencies* (FLEURY; FLEURY, 2004; RUAS, 2005). Poucas organizações possuem competências bem sucedidas que sejam realmente classificadas como

“Core”. A falta de uma metodologia prática de identificação e classificação faz com que muitas empresas se iludam ao afirmar que possuem uma competência verdadeiramente essencial (COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997).

Com base nestes elementos, esta etapa da pesquisa teve como finalidade desenvolver um roteiro de classificação das competências organizacionais. O Quadro 10 resume o plano de ação realizado na terceira fase da pesquisa.

Quadro 10 – Plano de ação da Fase 3

Plano de ação da Fase 3 - Desenvolver um framework de avaliação das competências organizacionais.	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Compor o roteiro de identificação das competências organizacionais; • Compor o roteiro de análise dos parâmetros e as escalas de maturidade; • Compor o roteiro de classificação das competências organizacionais; • Consultar especialistas acadêmicos.
Procedimentos de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o roteiro de identificação das competências organizacionais • Elaborar as perguntas de análise de cada parâmetro a ser avaliado; • Elaborar as escalas de maturidade; • Elaborar os textos das células; • Elaborar o roteiro de classificação das competências organizacionais; • Validar o <i>Framework</i> com especialistas acadêmicos.

Fonte: O Autor (2013)

Com o *Framework* inicial desenvolvido, a próxima fase foi testá-lo dentro de um contexto empresarial, de forma a validá-lo e verificar os pontos de melhoria a serem realizados.

5.3.4 Fase 4 - Teste do *Framework* de avaliação de competências organizacionais

A fase 4 da pesquisa objetivou testar o *Framework* com especialistas empresariais, buscando possíveis ajustes a serem realizados antes da fase de aplicação na WSAM. Os especialistas empresariais foram selecionados tendo em vista os seguintes critérios: (i) possuir titulação mínima de mestrado; (ii) possuir histórico de pesquisas desenvolvidas sobre competências organizacionais; (iii) possuir cargos executivos em organizações; e (iii) possuir uma visão abrangente da empresa, sua estrutura, processos e complexidade do negócio.

Dois especialistas empresariais foram selecionados a partir desses critérios: os especialistas empresariais da empresa Irapuru Transportes Logísticos e da Yara Brasil. O teste do *Framework* foi realizado através de entrevistas presenciais semi-estruturadas,

considerando a avaliação da principal competência organizacional das empresas analisadas, de acordo com a percepção de seus entrevistados. Este processo de consulta aos especialistas empresariais e teste do *Framework* é apresentado na análise dos dados como “Piloto na Irapuru” e “Piloto na Yara”.

Durante a fase de teste, o pesquisador buscou verificar se o *Framework* conseguia registrar dados observáveis, capturando a realidade do contexto empresarial que se desejava estudar. Um dos requisitos considerados para esta tarefa foi a confiabilidade do instrumento, referindo-se à capacidade de produzir resultados iguais se repetidamente aplicado ao mesmo indivíduo ou objeto. Um segundo aspecto foi sua validade, caracterizado por sua capacidade de avaliar a variável que realmente se deseja medir. Um terceiro aspecto foi a sua avaliação através do conteúdo, referindo-se “ao grau que o instrumento reflete o domínio específico do conteúdo do que se mede” (SAMPIERI *et al.*, 2006, p.289) e a validade do seu constructo, referindo-se ao grau em que uma medição se relaciona coerentemente com outras medições de acordo com uma teoria ou esquema teórico. O Quadro 11 demonstra o plano de ação resumido da fase 4.

Quadro 11 – Plano de ação da Fase 4

Plano de ação da Fase 4 – Testar o <i>Framework</i> de avaliação	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Testar o <i>Framework</i> de avaliação das competências organizacionais; • Verificar os ajustes de melhoria a serem realizados; • Validar o Framework.
Procedimentos de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar as entrevistas junto aos executivos das organizações; • Sintetizar e analisar os dados coletados; • Identificar os principais pontos de melhoria a serem realizados.
Instrumentos de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semi-estruturadas.

Fonte: O Autor (2013)

Com o *Framework* validado e os pontos de melhorias ajustados, a próxima fase foi sua aplicação na unidade de análise dessa pesquisa.

5.3.5 Fase 5 – Aplicação do *Framework* na Wilson Sons Agência Marítima

A fase 5 foi iniciada depois de realizado os pilotos e o *Framework* considerado suficientemente apto para ser colocado em prática na Wilson Sons Agência Marítima.

Buscando ampliar o número de fontes de dados e evidências, essa pesquisa realizou algumas atividades exploratórias antes de iniciar o processo de avaliação das competências organizacionais na WSAM. Essas atividades auxiliaram o pesquisador a entender e explicar o segmento de atuação, a caracterização da empresa, a compreender as principais necessidades dos consumidores e como a empresa se adaptou frente a estas demandas. Também possibilitou identificar os possíveis diferenciais da WSAM e indícios dos elementos que auxiliassem a identificação e análise de suas competências organizacionais.

- **Explicar o serviço de agenciamento marítimo (Atividade exploratória 1)**

Diferentemente dos serviços voltados para a população em geral, o serviço de agenciamento marítimo é dedicado especificamente para as organizações direcionadas ao segmento marítimo, fazendo com que muitas pessoas desconheçam as particularidades da prestação de serviços do agente marítimo (KAEHLER, 2009). Por esta razão, a primeira ação realizada foi uma breve explicação sobre suas principais atividades, realizada de forma a facilitar o entendimento dos resultados obtidos. Pela diversidade de termos técnicos ligados ao segmento marítimo, um glossário encontra-se no final desta pesquisa.

- **Caracterizar a Wilson Sons Agência Marítima (Atividade exploratória 2)**

Uma segunda atividade buscou caracterizar a unidade de análise estudada, apresentando sua missão, visão, valores, estrutura organizacional e rede de filiais. Buscou também identificar os principais fornecedores, órgãos regulamentadores, concorrentes e clientes, da WSAM.

- **Mapear a trajetória estratégica da Wilson Sons ao longo de seus 175 anos (Atividade exploratória 3)**

Com o objetivo de resgatar um pouco da história da Wilson Sons, uma pesquisa de análise histórico-longitudinal foi realizada buscando identificar quais foram as principais estratégias que influenciaram o rumo da empresa ao longo das diversas eras vivenciadas. Essa atividade resultou a publicação do artigo “A estratégica organizacional da Wilson Sons: Uma análise histórico-longitudinal de seus 175 anos”, escrito por Kaehler, Conceição e Hansen (2012).

A pesquisa baseou-se na análise de documentos digitais e registros em arquivos do centro de memória Wilson Sons como fonte de evidências, utilizando múltiplas fontes de forma a convergir sobre os mesmos fatos e descobertas. O centro de memória da empresa conta hoje com mais de 4.000 documentos, fotografias e objetos catalogados para atendimento aos pesquisadores e funcionários. Desde 2009, também conta com um programa de memória oral, onde funcionários e ex-colaboradores são convidados a construir os registros históricos da empresa dos últimos 50 anos.

- **Mapear a percepção dos funcionários da WSAM (Atividade exploratória 4)**

Conforme salienta Javidan (1998), possíveis riscos associados ao limite das opiniões e pontos de vista dos diferentes gestores seniores, podem não ser detalhados ou profundos o suficiente para o entendimento das competências organizacionais. A terceira atividade exploratória dessa pesquisa foi a realização de uma pesquisa interna, através de um questionário online aplicado com todos os funcionários da Wilson, Sons Agência Marítima.

Além de seis questões relacionadas ao perfil do respondente, o questionário apresentava nove perguntas abertas, buscando evidências dos diferenciais valorizados pelos clientes e as mudanças ocorridas quanto às necessidades dos consumidores, atividades dos concorrentes, evoluções tecnológicas e pressões por reduções nos custos. Também buscou identificar como a WSAM se adaptou frente a todas estas mudanças.

A população alvo, caracterizada pelo grupo completo de objetos ou elementos relevantes para um projeto de pesquisa (HAIR *et al.*, 2005), foi constituída pelos 273 funcionários da Wilson, Sons Agência Marítima. Dos funcionários, o total de respondentes foi de 160 funcionários, ou seja, 58,60% da população alvo.

Essa atividade resultou na elaboração de um artigo aguardando publicação, “Adaptação em ambientes dinâmicos – A relação entre a capacidade de adaptação e as orientações estratégicas na criação de capacidades dinâmicas das organizações”, escrito por Kaehler *et al.* (2012). Foram utilizados na análise dos dados desta pesquisa os resultados obtidos pela percepção da maioria dos funcionários da WSAM sobre: (i) os principais diferenciais da WSAM, (ii) as principais necessidades de seus consumidores e (iii) as adaptações realizadas pela empresa frente a estas demandas.

- **Identificar a percepção de valor e expectativas dos clientes internacionais da WSAM (Atividade exploratória 5)**

Buscando identificar a percepção de valor dos consumidores e identificar suas expectativas quanto ao serviço do agente marítimo, uma quarta atividade exploratória foi concretizada pela oportunidade do pesquisador de realizar entrevistas presenciais junto aos clientes da organização localizados no exterior. Para esta atividade, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com *tradings* e armadores baseadas na França e Suíça. Os clientes desta fase exploratória foram selecionados seguindo sugestões da especialista comercial da WSAM e utilizando o roteiro de entrevista localizado no Apêndice B. Os clientes internacionais participantes e as denominações atribuídas para identificação nessa pesquisa foram:

- Gerente de afretamento de uma *trading company* francesa, identificado nessa pesquisa como “Afretador FR”.
- Gerente de operações de um armador suíço, identificado como “Armador CH1”.
- Coordenador de operações de um armador suíço, identificado nessa pesquisa como “Armador CH2”.
- Coordenador de serviços portuários de uma *trading company* suíça, identificado nessa pesquisa como “Afretador CH1”.
- Gerente de *back office* de uma *trading company* suíça, identificado nessa pesquisa como “Afretador CH2”.

- **Aplicar o *Framework* na WSAM**

A aplicação do Framework de avaliação das competências organizacionais foi realizada quando seu nível de desenvolvimento foi considerado suficiente para ser utilizado na WSAM e finalizada a análise dos dados coletados nas atividades exploratórias dessa pesquisa. Os executivos escolhidos para o processo de avaliação na WSAM foram selecionados segundo os critérios de seleção a seguir: (i) possuir visão abrangente da empresa, sua estrutura, processos e complexidade do negócio e (ii) trabalhando a mais de 5 anos na organização. Com base nesses critérios, o Quadro 12 apresenta os executivos da WSAM que foram selecionados para participar do processo de avaliação

Quadro 12 – Executivos da WSAM selecionados

Cargo	Tempo de empresa	Formação	Responsabilidade	Histórico
Diretor de agenciamento	18 anos	Administração	Direção geral do negócio agenciamento	Diretor de agência e estiva
Gerente Geral	20 anos	Ciências náuticas, pós-graduado em administração e mestre em gestão portuária.	Negociar e gerenciar contratos; prospectar e manter clientes; gerenciar representantes no exterior; etc.	Angariador de cargas; assessor comercial; coordenador comercial; gerente comercial e gerente geral.
Gerente Regional	30 anos	Economia e Administração de Empresas com MBA em Gestão de Empresas	Gestor de Rebocadores e Agenciamento nos estados de PR, SC e RS e diretor Institucional do futuro estaleiro WS.	<i>Trainee</i> , gestor das filiais de Belém, Fortaleza, São Luiz, Natal, Recife, Paranaguá e Rio Grande.
Gerente da Central de Serviços Compartilhados e projetos	11 anos	Ciência da computação	Gestão da Central de Serviços Compartilhados	Analista de sistemas de TI, coordenação das melhorias nos processos, coordenação de contratos comerciais e da área de qualidade.
Coordenador Operacional	5 anos	Administração com ênfase em logística e transporte e MBA em petróleo e gás	Coordenar atracação e atendimento a bordo dos navios; conferência do custeio; administração de equipe de trabalho.	Visitador de navios <i>tramp</i> , e coordenador de agenciamento marítimo.
Especialista Comercial	10 anos	Administração de empresas com habilitação em comércio exterior	Prospecção, captação e retenção de clientes, plano de ação, marketing de relacionamento e suporte às filiais.	Representante comercial no mercado de fertilizantes, cargas de projeto, grãos e açúcar.
Gerente de planejamento e controle	8 anos	Engenheiro de produção, mestre em administração de empresas	Gerente de planejamento e controle dos negócios de agenciamento e estaleiro da WS	Analista de planejamento e resultados da área corporativa e coordenador de operações
Gerente de filial	14 anos	Engenheiro de sistemas com MBA executivo	Gestão das operações de agenciamento marítimo e rebocadores no RJ.	Coordenador de sistemas, gerente de agenciamento <i>liner</i> e projetos.

Fonte: O Autor (2013)

As entrevistas foram realizadas no escritório de Porto Alegre e na matriz da WSAM localizada no Rio de Janeiro, sendo quatro entrevistas realizadas de forma individual e duas entrevistas realizadas em duplas. Essa pesquisa definiu que os nomes e cargos dos executivos na análise dos resultados seriam substituídos por símbolos do alfabeto fonético internacional de forma a evitar quaisquer constrangimentos.

O Apêndice C apresenta o *Framework* utilizado na WSAM. Pelo excessivo número de páginas adicionais que resultaria, o pesquisador optou por não inserir nessa pesquisa os modelos utilizados nas fases de desenvolvimento do *Framework*. Porém, os mesmos permanecem arquivados para consulta posterior.

- **Buscar evidências externas das competências identificadas**

Com o objetivo de ampliar o número de evidências coletadas e a convergência de diferentes fontes de dados, essa pesquisa buscou evidências junto aos principais clientes da organização. Os clientes escolhidos para esta etapa foram selecionados segundo o critério de seleção a seguir: (i) ter tempo de relacionamento com a WSAM de no mínimo dois anos e (ii) ter participado como principal tomador de decisão de nomeação dos agentes marítimos representantes da organização. Os clientes selecionados seguindo esses critérios foram:

- Coordenador de afretamento de uma *trading company* brasileira. Responsável pelo contato com armadores e *brokers* para afretamento de navios; controle e monitoramento do carregamento, viagem e descarga dos navios; elaboração e negociação de cálculos de *laytime* com armadores e importadores. Nomeia a WSAM como agente do afretador (*charterer's agent*) há mais de cinco anos, identificado nessa pesquisa como “Afretador BR”.

- Coordenadora de compras e importação de uma *trading francesa*, responsável pela administração dos processos de aquisição de insumos de fertilizantes. Trabalha com a WSAM há cinco anos, e identificado como “Afretador FR2”.

- *Port Captain* de um armador grego. Responsável pela operação de nove navios afretados por período de tempo (TCP) pela Petrobrás. Nomeia a WSAM como agente protetor (*protecting agent*) há mais de dois anos, identificado como “Afretador GR”.

- Analista comercial de uma *trading* suíça, responsável por toda área documental de importação de fertilizantes. Trabalha com a WSAM há 6 anos, mas deixou de nomeá-la em todos os portos por problemas enfrentados recentemente. Identificado como “Afretador CH3” na análise dos resultados.

O Quadro 13 resume o plano de ação relacionado à fase 5.

Quadro 13 – Plano de ação da Fase 5

Plano de ação da Fase 5 - Aplicar o <i>Framework</i> na WSAM	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar o serviço de agenciamento marítimo; • Caracterizar a Wilson Sons Agência Marítima; • Conhecer a trajetória da Wilson Sons ao longo de seus 175 anos; • Mapear a percepção dos funcionários da WSAM; • Identificar as necessidades e expectativas dos clientes da WSAM; • Aplicar o <i>Framework</i> de avaliação das competências organizacionais; • Buscar evidências externas e documentais da competência avaliada; • Analisar os resultados obtidos; • Debater os resultados junto à empresa.

Procedimentos de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar as entrevistas junto aos executivos e clientes da organização; • Sintetizar, analisar e triangular os dados coletados; • Identificar as evidências das competências organizacionais da WSAM; • Analisar os resultados do <i>Framework</i>; • Avaliar a coerência dos resultados segundo a percepção dos executivos.
Instrumentos de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semi-estruturadas; • Observação; • Análise documental.

Fonte: O Autor (2013)

A última fase desse trabalho buscou obter a opinião dos executivos da WSAM de forma a revisar o *Framework*.

5.3.6 Fase 6 – Revisão do *Framework* com base nos resultados obtidos

A última etapa dessa pesquisa buscou refinar o *Framework* com base no *feedback* dos executivos da WSAM que participaram da pesquisa, coletadas ao final de cada entrevista como parte do roteiro desenvolvido.

O Quadro 14 demonstra o plano de ação da fase 6.

Quadro 14 – Plano de ação da Fase 6

Plano de ação da Fase 6 - Revisar o <i>Framework</i> com base nos resultados obtidos	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar o <i>Framework</i>; • Concluir o <i>Framework</i> de avaliação das competências organizacionais.
Procedimentos de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Coletar <i>feedback</i> dos executivos da WSAM.
Instrumentos de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semi-estruturadas.

Fonte: O Autor (2013)

A próxima seção descreve os instrumentos que foram utilizados na coleta de dados.

5.4 COLETA DE DADOS

Os procedimentos que descrevem um estudo de caso devem estar presentes tanto na forma em que os dados forem coletados quanto no relatório de disseminação dos resultados. Seu objetivo é fornecer uma descrição densa, completa e literal do fenômeno estudado,

utilizando-se da prosa como modo literário para interpretar, descrever, destacar imagens e analisar situações (GODOI; MELO; SILVA, 2006).

Yin (2001) cita seis grupos principais de fontes de evidências: registro em arquivos, observação direta, observação participante, entrevistas, artefatos físicos e documentos. Partindo dessas seis fontes de evidências, Godoi *et al.* (2006) as reúne em três grupos principais: observação, entrevistas e documentos. A coleta dos dados necessários para propor o *Framework* de avaliação das competências organizacionais, fez uso dos seguintes instrumentos: análise de documentos, entrevistas semi-estruturadas e questionários.

5.4.1 Entrevistas semi-estruturadas

A entrevista semi-estruturada busca compreender “os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse” (GODOI *et al.*, 2006, p.134). Esta técnica é adequada quando se deseja recolher os dados descritivos na linguagem própria do entrevistado, possibilitando ao pesquisador ter uma ideia de como os sujeitos interpretam os aspectos do mundo e as colaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças. As entrevistas semi-estruturadas são particularmente pertinentes quando o assunto pesquisado é complexo, pouco explorado, confidencial ou de alguma forma delicado. Os autores aconselham ao pesquisador que mesmo fazendo uso de um roteiro, que este não seja rígido a ponto de impedir que o entrevistado siga uma lógica diferente do entrevistador ou se expresse em termos pessoais.

O uso de um roteiro que forneça uma linha mestra de perguntas a serem formuladas é sugerido como forma de cobrir todas as questões do roteiro estabelecido, podendo o pesquisador desviar da sequência estabelecida para seguir um relato interessante ou modificar sua estrutura à medida em que as entrevistas são realizadas de acordo com a necessidade de se obter outros tipos de dados. O registro das entrevistas pode ser feito tanto por meio de gravação direta quanto de anotações realizadas. Apesar de a gravação ser o meio mais recomendado para registro de todas as expressões orais, é necessário a autorização prévia do entrevistado (GODOI; MELO; SILVA, 2006). Para definir o número de entrevistas a serem realizadas durante o processo de investigação, essa pesquisa adotou a estratégia de “saturação” ou “redundância”, definida por Glaser e Strauss (*apud* GODOI *et al.*, 2006, p.309), cujo critério de julgamento para encerrar o tamanho da amostra está relacionada à sua

respectiva saturação teórica. À medida em que o pesquisador presencia casos similares e não são encontrados dados adicionais que possam contribuir para o desenvolvimento do tema, ele passa a buscar outros grupos que revelem um maior número de diversidades dos dados, a fim de se assegurar de que a saturação ou redundância foi alcançada baseada no mais amplo conjunto de dados disponível sobre o fenômeno. As entrevistas realizadas com os especialistas acadêmicos, especialistas empresariais e executivos da WSAM foram realizadas e transcritas através de gravações diretas. Entre os clientes da organização, apenas a entrevista junto ao armador grego entrevistado foi gravada. As gravações resultaram na transcrição de um total equivalente de 12 horas de áudio. Todas as entrevistas semi-estruturadas realizadas encontram-se relacionadas no Quadro 15:

Quadro 15 - Relação dos entrevistados da pesquisa

Nº	Denominação	Organização	Classificação	Entrevista	Duração
1	Esp. Acadêmico 1	PUCRS	Esp. Acadêmico	Presencial	3h00
2	Esp. Acadêmico 2	PUCRS	Esp. Acadêmico	Presencial	2h00
3	Esp. Acadêmico 3	PUCRS	Esp. Acadêmico	Presencial	2h00
4	Esp. Empresarial - Irapuru	Irapuru	Esp. Empresarial	Presencial	1h30
5	Esp. Empresarial - Yara	Yara	Esp. Empresarial	Presencial	1h00
6	Alfa	WSAM	Executivo	Presencial	2h30
7	Bravo	WSAM	Executivo	Presencial	1h00
8	Charlie	WSAM	Executivo	Presencial	1h00
9	Delta	WSAM	Executivo	Presencial	1h00
10	Echo	WSAM	Executivo	Presencial	1h00
11	Foxtrot	WSAM	Executivo	Presencial	1h20
12	Golf	WSAM	Executivo	Presencial	1h20
13	Hotel	WSAM	Executivo	Presencial	1h00
14	Armador FR	Armador francês	Cliente	Presencial	0h50
15	Armador CH1	Armador suíço	Cliente	Presencial	0h40
16	Armador CH2	Armador suíço	Cliente	Presencial	0h45
17	Armador GR	Armador grego	Cliente	Presencial	1h30
18	Afretador FR1	<i>Trading</i> francesa	Cliente	Presencial	0h40
19	Afretador FR2	<i>Trading</i> francesa	Cliente	Presencial	0h50
20	Afretador CH1	<i>Trading</i> suíça	Cliente	Presencial	0h45
21	Afretador CH2	<i>Trading</i> suíça	Cliente	Presencial	0h45
22	Afretador CH3	<i>Trading</i> suíça	Cliente	Telefone / Questionário	-
23	Afretador BR	<i>Trading</i> brasileira	Cliente	Telefone / Questionário	-

Fonte: O Autor (2013)

5.4.2 Análise de documentos

A análise de documentos pode incluir o uso de materiais escritos, estatísticas, elementos iconográficos ou algum outro tipo de registro organizado em banco de dados. Esses documentos são considerados como “primários” quando produzidos por indivíduos que presenciaram diretamente o evento estudado ou “secundário” quando produzidos por pessoas que não vivenciaram o evento na ocasião de sua ocorrência (GODOI; MELO; SILVA, 2006).

Para a realização dessa pesquisa foram analisados os seguintes documentos: (i) documento “Apostila de Agenciamento, *Shipping* e Afretamento”; (ii) 894 questionários de satisfação do programa PEX de qualidade da WSAM; e (iii) 1022 registros de elogios e reclamações do banco de dados da WSAM.

5.5 ANÁLISE DE DADOS

Durante o processo de análise de dados, é importante que o pesquisador permaneça criativo, intuitivo e sensível à descoberta de pressupostos que não tenham sido estabelecidos ou tenham significados ainda não articulados. Além disto, deve certificar-se de que a interpretação realizada combina e vai ao encontro das informações coletadas a partir de múltiplas fontes de dados (GODOI; MELO; SILVA, 2006).

Esse processo buscou auxiliar essa pesquisa na identificação dos possíveis informantes a serem entrevistados e no planejamento do trabalho de campo para que seja possível coletar o registro de dados dentro do cronograma disponível para sua realização. A análise dos dados foi realizada com base nas duas etapas principais dessa pesquisa: o desenvolvimento do *Framework* de avaliação e sua aplicação na WSAM.

De forma a aumentar o seu nível de qualidade, essa pesquisa fez uso do método de triangulação de dados, buscando a convergência de diferentes fontes de dados em cada uma dessas etapas. Esta integração de dados procurou acrescentar profundidade à pesquisa através de uma perspectiva mais completa, permitindo identificar coerências ou possíveis contradições sobre o fenômeno estudado (SAMPIERI *et al.*, 2006; FLICK, 2009). Para as fases de desenvolvimento do *Framework*, essa pesquisa realizou uma triangulação de dados entre: (i) a bibliografia pesquisada; (ii) a consulta com especialistas acadêmicos; e (iii) os resultados obtidos através das percepções dos especialistas empresariais (Figura 11).

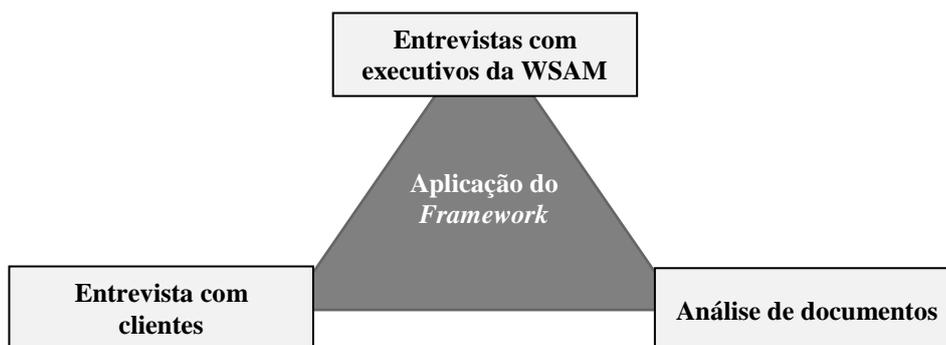
Figura 11 – Triangulação de dados adotada no desenvolvimento do Framework



Fonte: O Autor (2013)

No momento em que essa pesquisa passou para a fase de aplicação do *Framework* na WSAM, as fontes de dados foram alteradas de forma a garantir a qualidade da pesquisa. Para analisar os resultados obtidos da avaliação da competência organizacional identificada na WSAM, essa pesquisa realizou a triangulação entre: (i) as percepções dos executivos da WSAM; (ii) as percepções dos clientes da WSAM; e (iii) a análise de documentos relevantes para o contexto pesquisado (Figura 12).

Figura 12 – Triangulação de dados adotada na aplicação do Framework na WSAM



Fonte: O Autor (2013)

Durante o processo de interpretação e de compreensão da análise qualitativa, devido ao grande número de tarefas mecânicas associadas ao gerenciamento da base de dados, essa pesquisa faz uso do *software* Nvivo, com o objetivo de auxiliar na busca, organização, categorização e registro das interpretações. Essa pesquisa também fez uso do *software* Zotero, para coletar, organizar e citar todas as fontes de informações coletadas durante a sua realização, e o *software* Express Scribe, para realização da transcrição de áudio. A conclusão foi realizada baseada na análise e verificação das evidências coletadas ao longo da pesquisa.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, objetivando propor um *Framework* de avaliação das competências organizacionais da WSAM. A divulgação dos resultados está dividida em dois grupos de análise: o primeiro volta-se para a apresentação do desenvolvimento do *Framework* e o segundo volta-se para análise dos resultados de sua aplicação na organização.

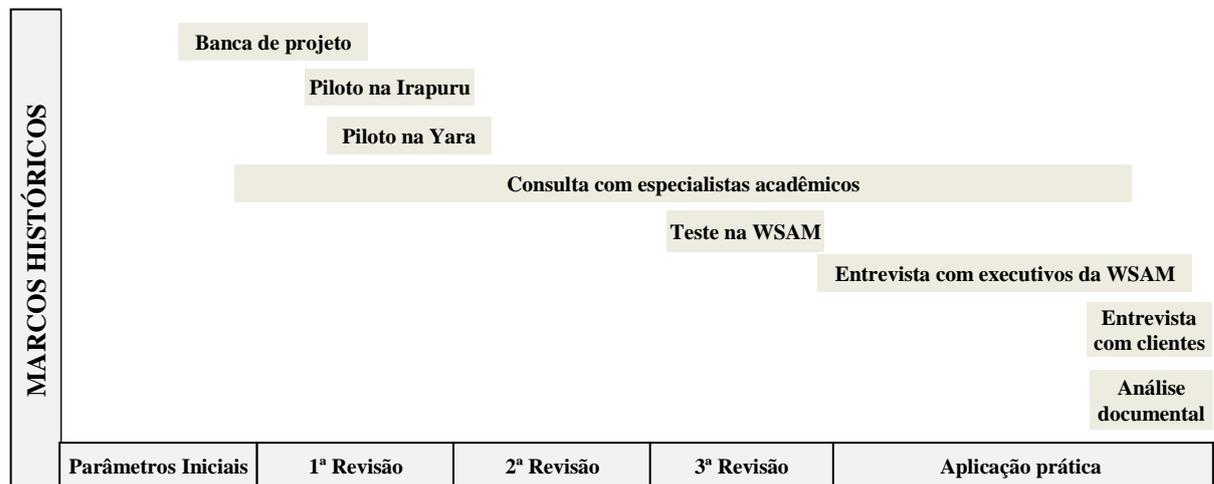
6.1 DESENVOLVIMENTO DO *FRAMEWORK* DE AVALIAÇÃO

Essa pesquisa seguiu alguns critérios e requisitos específicos, importantes para uma aplicação bem sucedida dentro de um contexto empresarial, considerando que o *Framework* deve: (i) ter uma facilidade prática de uso; (ii) ser compreensível para todos os participantes; (iii) permitir uma clara distinção entre uma competência individual e uma competência organizacional; (iv) auxiliar os participantes a avaliar as competências organizacionais; (v) possibilitar uma classificação e reconhecimento claros de uma competência essencial; e (vi) auxiliar a organização a identificar áreas de melhorias e gestão das competências organizacionais.

O pesquisador buscou verificar e validar esses critérios tanto durante as fases de testes quanto durante a aplicabilidade do *Framework* na WSAM. Estas etapas de verificações objetivaram conferir se os diversos parâmetros de avaliação estavam coerentes com os critérios e exigências especificadas.

6.1.1 Histórico de alterações

O *Framework* de avaliação das competências organizacionais atravessou diversas mudanças ao longo do seu processo de desenvolvimento e amadurecimento. A Figura 13 demonstra os principais marcos de desenvolvimento que influenciaram a necessidade de revisões no *Framework*, considerando a banca de projeto, as entrevistas conduzidas com especialistas empresariais, as diversas consultas realizadas com os especialistas acadêmicos selecionados, o período de testes realizados e a aplicação prática desse na Wilson Sons Agência Marítima.

Figura 13 – Marcos históricos do desenvolvimento do *Framework*

Fonte: O Autor (2013)

O primeiro piloto foi realizado na Irapuru Transporte Logísticos, logo após a primeira revisão dos parâmetros de avaliação. A Irapuru é reconhecida como um dos maiores Operadores Logísticos brasileiros, incluindo as áreas de armazenagem de carga, transporte rodoviário e atividades de importação/exportação (Esp. Empresarial - Irapuru). Para a gestora, a principal competência da empresa está ligada a área de transportes:

(...) é o que a Irapuru hoje faz de melhor. Eu acho que a sua competência é a velocidade aliada com uma flexibilidade muito grande nas suas entregas. Ela consegue fazer uma situação quase customizada diante de um problema crítico, moldando realmente um atendimento customizado conforme a necessidade do cliente. Ela consegue entregar isso numa velocidade muito rápida, pois nosso tempo de *transit time* é muito curto e isso acaba com uma necessidade muito grande do cliente (Esp. Empresarial – Irapuru).

Com base nas evidências coletadas, a competência organizacional identificada na Irapuru é a de velocidade e flexibilidade na entrega de soluções logísticas.

Um segundo teste piloto foi realizado na Yara Brasil Fertilizantes S/A, uma empresa global e especializada em produtos agrícolas e agentes de proteção ambiental (YARA, 2012). Na percepção do CIO da Yara, a customização dos produtos através de uma segmentação estratégica de entrega ao mercado e um forte centro de pesquisa e desenvolvimento seria uma importante competência que a empresa possui.

Ela define a sua estratégia diferentemente para cada um destes segmentos. Existe uma diretriz global, mas para cada um dos segmentos ela traz uma estratégia específica. Isso tem trazido bons resultados, pois dependendo do mercado tem algumas particularidades de diferenciação (CIO – Yara).

Ao finalizar o *framework* adotado para o piloto na Irapuru, foi solicitado que a Especialista Empresarial avaliasse a ferramenta. Na visão da participante:

Achei o roteiro muito bom, achei ótimo, consegui diferenciar bem o que me levaria para uma competência básica ou diferenciada e na medida em que consegui atender todas estas colocações eu consegui identificar que ela é uma competência essencial. Acho que muito válido este roteiro. Para quem não conhece muito o conceito do que é competência, à medida que ela vai atendendo estes critérios colocados tu consegue debater de forma bastante clara de se entender, de forma bem fácil e com uma linguagem bacana. Acho que é possível chegar sem problema na identificação da competência organizacional (Esp. Empresarial – Irapuru).

Entretanto, apesar do *feedback* positivo, o *framework* inicial apresentava alguns pontos a serem melhorados e que poderiam comprometer sua aplicação na WSAM.

Um primeiro ponto identificado é exemplificado no Quadro 16, que apresenta o percentual de evidências coletadas durante a fase de teste piloto e obtido pela análise do texto através do *software* Nvivo. Os percentuais indicam o volume de conteúdo obtido nas entrevistas com os Esp. Empresariais da Irapuru e Yara. Os valores da coluna “Questão” demonstram o volume de dados transcritos sobre parâmetro específico avaliado. Já os valores da coluna “Geral” representam o volume de dados do parâmetro ao longo de toda a entrevista.

Quadro 16 – Porcentagem de evidências coletadas nos testes pilotos.

Parâmetros	Irapuru		Yara	
	Questão	Geral	Questão	Geral
Análise de valor	3,53%	5,42%	12,75	23,47%
Adaptação	8,33%	9,21%	4,02%	4,02%
Investimentos	2,13%	4,78%	0,18%	0,18%
Desenvolvimento	1,25%	4,99%	1,89%	1,89%
Criticidade	0,86%	2,65%	5,3%	7,64%
Imitabilidade	2,34%	4,17%	11,04%	11,04%
Utilização	2,9%	5,66%	0,97%	0,97%
Colaboração e sinergia	2,5%	4,15%	1,39%	6,21%
Confiabilidade	5,24%	6,72%	2,19%	2,19%
Distinção	0,39%	7,72%	2,75%	14,78%
Durabilidade	4,76%	6,99%	2,66%	2,66%
Coordenação	2,15%	2,15 %	0,77%	4,79%

Fonte: O Autor (2013)

No piloto na Irapuru, é possível visualizar que a maioria das referências obtidas não ocorreu durante a fase de análise específica do parâmetro, sendo que o parâmetro “Distinção” é o que apresenta o maior grau de disparidade. Considerando todos os dados obtidos na entrevista realizada, 7,72% do conteúdo geral foram sobre o parâmetro “Distinção”. Contudo,

apenas 0,39% deste conteúdo originaram-se quando a entrevistada foi questionada sobre esse parâmetro específico. Apenas o parâmetro “Coordenação” não apresentou referências fora do seu contexto de análise. Inicialmente, esta ocorrência se justificou pela linha de raciocínio e interpretação dos aspectos, de mundo que fundamentam as opiniões e crenças do entrevistado (GODOI; MELO; SILVA, 2006). Não obstante, a análise do texto revelou algumas causas adicionais que levavam a maioria das evidências coletadas para fora do momento e escopo específico de análise.

Uma primeira causa identificada ocorreu durante a análise de um parâmetro, em razão das informações de outro atributo usado para exemplificar ou trazer evidências relacionadas a um contexto muito próximo. Os resultados indicavam que a ordem em que os parâmetros eram apresentados aparentava ser de grande influência na linha de raciocínio do entrevistado. No segundo piloto, realizado na Yara do Brasil, apesar de utilizar os mesmos parâmetros, a ordem e a formulação de algumas questões foram modificadas para uma melhor clareza nos resultados. Questionado sobre a validade do roteiro realizado, o CIO da Yara avalia:

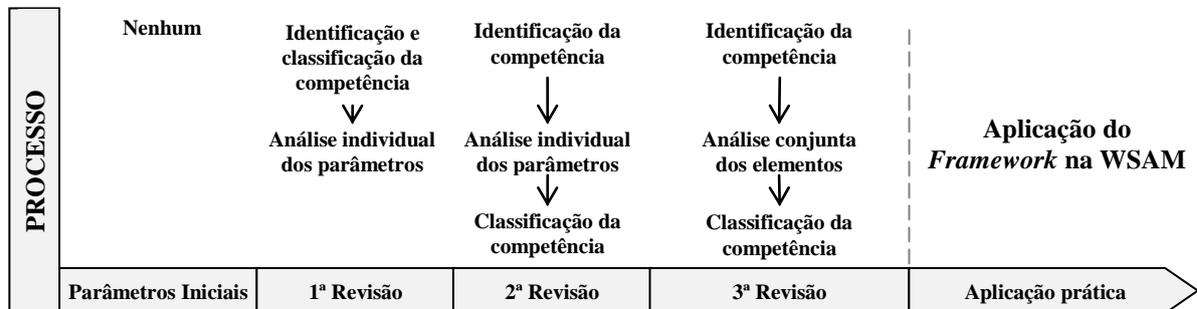
Gostei bastante do roteiro, acho que as perguntas estão bem elaboradas e fáceis de ser interpretadas, tudo bem que eu tenha um pouco de conhecimento sobre competências, mas acho que se tu pegar alguém que não conheça nada sobre o tema não vai ter problemas. Não teria mais nada a acrescentar (CIO – Yara).

Os ajustes realizados na ordem e formulação das questões elevaram o percentual de respostas com foco específico no parâmetro analisado para 58,3%. Porém, apesar novamente do bom *feedback*, após uma profunda análise dos dados, os resultados revelaram ainda não estar plenamente satisfatórios.

Nos pilotos na Irapuru e Yara, o processo inicial tinha como objetivo identificar a competência organizacional e classificá-la de acordo com os critérios “Não estratégica”, “Básica”, “Diferenciada” ou “Essencial”, adaptados de Ruas *et al.* (2005). Contudo, este procedimento de identificar e classificar ocorria ao mesmo tempo e fazia com que o entrevistado avaliasse de forma superficial a entrega de valor, a imitabilidade e as vantagens competitivas da competência, antes de uma análise mais aprofundada da competência. Ou seja, prejudicava a avaliação devido a uma concentração de dados no momento da classificação e fazendo com que alguns parâmetros de avaliação se tornassem repetitivos.

A solução para este problema resultou em uma mudança importante no procedimento de avaliação, realizada na segunda revisão do *Framework* e transferindo a classificação da competência organizacional para uma etapa final do processo de avaliação (Figura 14).

Figura 14 – Histórico de alterações no processo do Framework



Fonte: O Autor (2013)

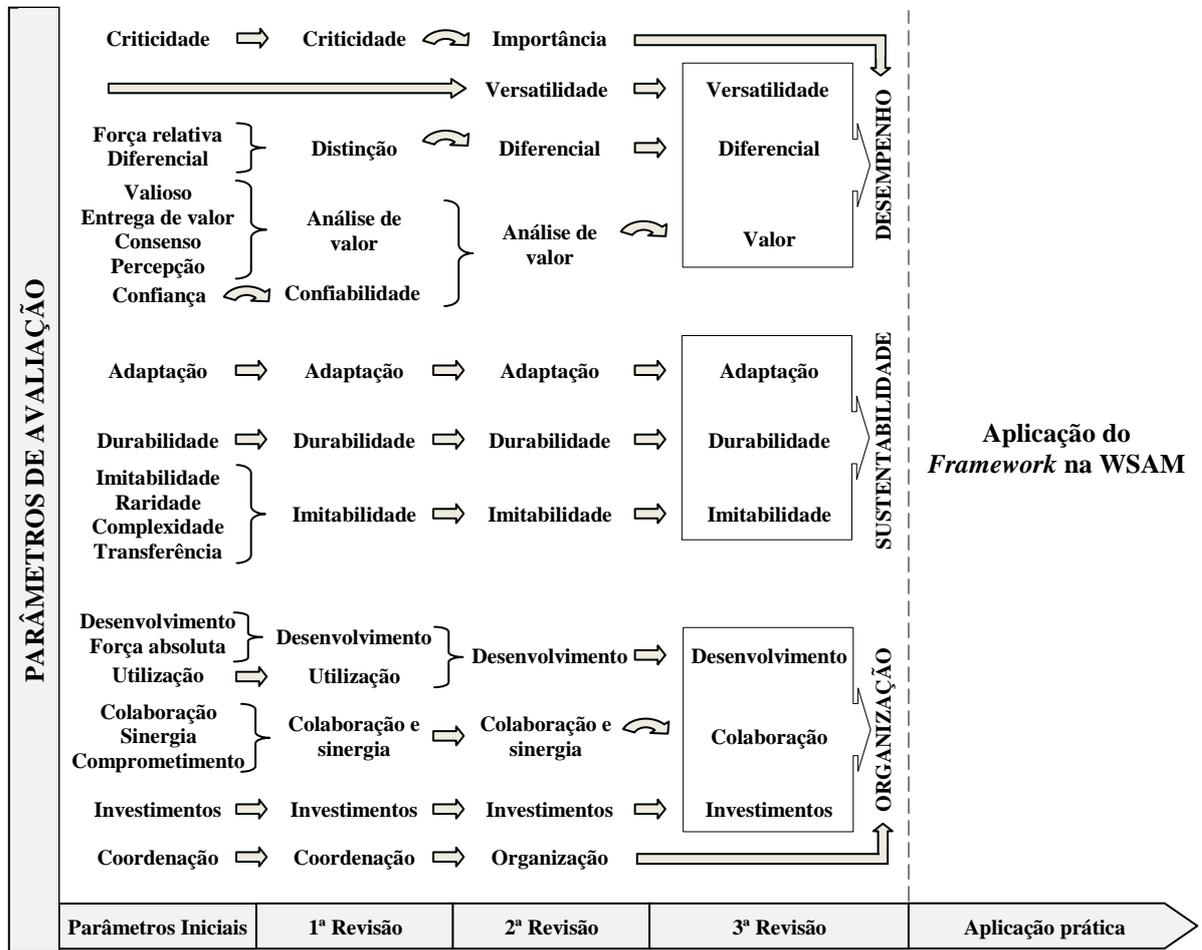
Esta ação também fez com que os critérios de seleção que definem a classificação da competência ficassem ocultos da fase inicial, reduzindo a possibilidade de o entrevistado ser influenciado em classificar uma competência como essencial antes de um diagnóstico mais aprofundado.

Além do processo, a composição dos parâmetros utilizados na avaliação das competências organizacionais da Wilson Sons Agência Marítima passa por diferentes estágios de desenvolvimento. A revisão mais importante desses parâmetros ocorreu durante a terceira revisão do Framework, na ocorrência de um primeiro teste realizado junto a Especialista Comercial da WSAM. Enquanto que o processo de avaliação na primeira e segunda revisão considerava uma avaliação individual dos parâmetros, a terceira passou a realizar uma análise conjunta dos elementos.

A seleção dos parâmetros iniciais levava em consideração o referencial teórico através de um escopo de elementos que avaliasse de forma analítica as competências organizacionais, identificando áreas de melhoria e de sensibilização a serem consideradas pela empresa. Para realização desta tarefa, buscou-se identificar possíveis características relevantes das competências organizacionais.

Com base na bibliografia pesquisada, foi identificado um grupo inicial com 22 possíveis parâmetros de avaliação das competências organizacionais. Faziam parte desse grupo os parâmetros: criticidade, força relativa, diferencial, valioso, entrega de valor, consenso, percepção, confiança, adaptação, durabilidade, imitabilidade, raridade, complexidade, transferência, desenvolvimento, força absoluta, utilização, colaboração, sinergia, comprometimento, investimentos e coordenação (Figura 15).

Figura 15 – Histórico de alterações nos parâmetros de avaliação



Fonte: O Autor (2013)

Os parâmetros selecionados inicialmente revelaram ser abrangentes e complexos demais para serem aplicados de forma prática em um contexto empresarial (Especialista acadêmicos 2 e 3). Tendo em vista o tempo disponível para a avaliação e a disponibilidade dos envolvidos, alguns parâmetros foram agrupados ou transformados ao longo do desenvolvimento do *Framework*. Para os testes-piloto, realizados após a primeira revisão, foram utilizados os parâmetros de análise de valor, adaptação, investimentos, desenvolvimento, criticidade, imitabilidade, utilização, colaboração e sinergia, confiabilidade, distinção, durabilidade e coordenação. Em cada parâmetro, os entrevistados eram convidados a responder quatro perguntas e ponderar sobre o nível de maturidade relacionado.

Dois aspectos importantes para avaliação foram observados em conjunto com os especialistas acadêmicos 2 e 3 na segunda revisão do *Framework*. O primeiro foi o número excessivo de perguntas relacionadas a cada parâmetro, tornando o processo extenso demais

para os participantes. Um segundo foi a necessidade de melhorar a linha de raciocínio dos participantes, agrupando parâmetros semelhantes em grandes grupos. Em conjunto com estas observações, as informações coletadas até o momento permitiam desenvolver um novo constructo de análise. A criticidade ou importância de uma competência, por exemplo, considerava inicialmente o impacto direto desta para a competitividade da organização (GALLON; STILLMAN; COATES, 1995). Ao analisar o grau de criticidade da competência, a Esp. Empresarial da Irapuru comentou:

Esta competência é realmente essencial. Se eu não tivesse isso, eu estaria brigando unicamente por preços, pois forneceriam serviços iguais, movimento cargas do ponto A ao ponto B, no mesmo tempo, com rotas fechadas e nós não teríamos nenhum diferencial. Nossa única concorrência seria por preço e estaríamos se engalfinhando por 1% a mais, com custos bastante semelhantes. É ela que me faz ir ao mercado e quando vamos desenvolver um novo cliente ou mercados novos, a gente explica muito bem essa possibilidade de oferecer esse serviço. Este diferencial é quase como um fator decisivo em optar pela Irapuru ou por outra (Esp. Empresarial - Irapuru).

Durante a realização do teste na WSAM, a aplicação do parâmetro inicial “criticidade” na prática revelou que esta importância não é representada apenas em um único elemento, mas por um conjunto de atributos que contribuem para a percepção da vantagem da competência através do desempenho da Competência Organizacional. No piloto realizado na Yara, indícios desse atributo também foram encontrados. A necessidade prática de agrupar elementos de um mesmo tema na WSAM, associado com a percepção dos especialistas empresariais e acadêmicos, possibilitou a associação dos elementos ligados à versatilidade, diferencial e valor dentro de um mesmo grupo de análise. Um segundo agrupamento foi realizado com base nos parâmetros de adaptação, durabilidade e imitabilidade. Indícios encontrados tanto na literatura quanto nos pilotos realizados na Irapuru e Yara encaminham esses atributos para a noção de sustentabilidade da vantagem competitiva relacionada com a capacidade de manter e ampliar o valor de uma competência organizacional (PRAHALAD, 1993; COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997; JAVIDAN, 1998). Evidências deste padrão foram identificadas durante a análise destes parâmetros na Yara, Irapuru e na WSAM.

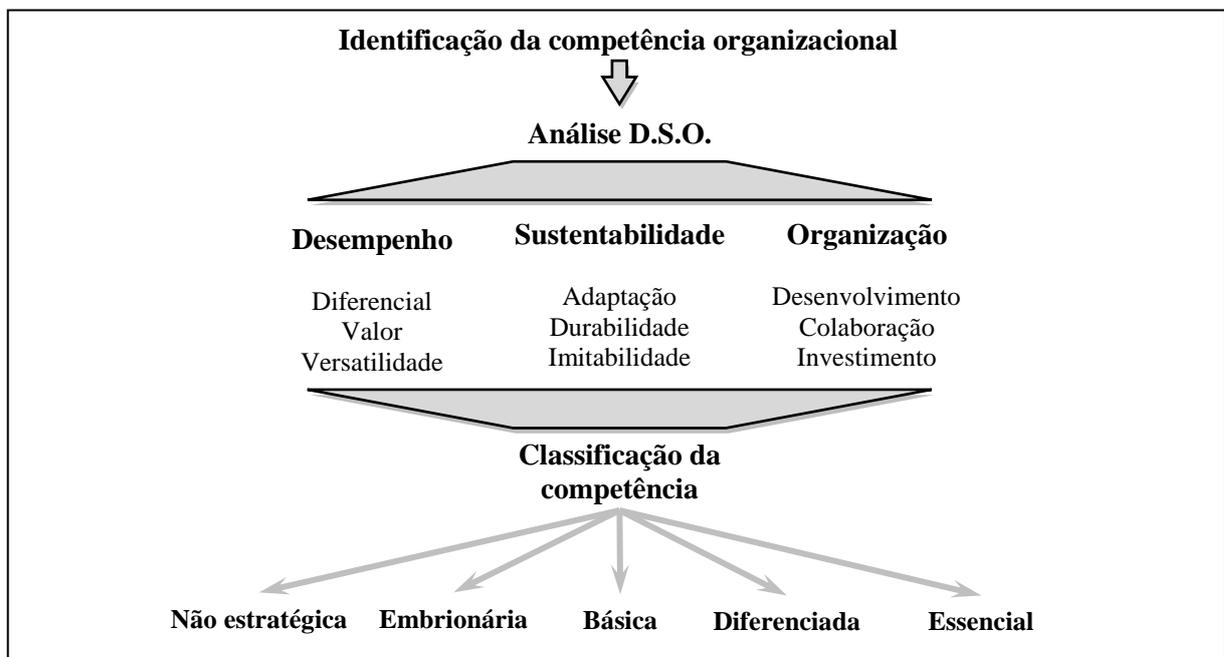
A análise dos parâmetros de desenvolvimento, colaboração e investimentos permite a constatação de um terceiro agrupamento, muito próximo da questão organizacional proposta por Barney e Hesterly (2007). Para os autores, o parâmetro “organização” envolve a disposição da empresa em conseguir explorar o potencial competitivo de seus recursos e capacidades através de seus sistemas de controles gerenciais formais e informais. O modelo proposto nessa pesquisa adota o parâmetro “organização” no sentido de avaliar o quanto a

competência está desenvolvida e o quanto a empresa está preparada para conseguir manter sua capacidade de gerar valor. Finalizada a revisão com base nos pilotos na Yara, Irapuru, as considerações dos especialistas acadêmicos e o teste na WSAM, um novo *Framework* foi desenvolvido considerando três grupos centrais de análise com um foco no Desempenho, Sustentabilidade e Organização da competência organizacional, denominado de Análise D.S.O. Atingido o nível de saturação teórica e praticidade desejada do *Framework*, a pesquisa iniciou sua fase de aplicação na Wilson Sons Agência Marítima. A próxima subseção apresenta a arquitetura desse *Framework* conceitual.

6.1.2 Arquitetura do *Framework* conceitual

O processo de avaliação das competências organizacionais dessa pesquisa considerou inicialmente três passos fundamentais para um processo de avaliação, a partir das etapas de identificação, análise e classificação da competência organizacional. A Figura 16 demonstra a arquitetura do *Framework* conceitual desenvolvida nesta etapa da pesquisa.

Figura 16 – Framework conceitual de avaliação das competências organizacionais



Fonte: Baseado em Prahalad e Hamel (1990), Grant (1991), Prahalad (1993), Gallon, Stillman e Coates (1995), Coyne, Hall e Clifford (1997), Petts (1997), Teece, Pisano e Shuen (1997), Javidan (1998), Drejer (2001), Mills *et al.* (2002), King, Fowler e Zeithaml (2002), Hafeez *et al.* (2002), Winter (2003), Becker (2004), Sanchez (2004), Ruas (2005), Awuah (2007), Barney e Hesterly (2007), Ljungquist (2007), Guallino e Prevot (2008) e Dias (2011).

O modelo traz os elementos salientados anteriormente, considerando a identificação da competência, a análise do Desempenho, Sustentabilidade e Organização e a classificação da competência como: (i) não estratégica; (ii) embrionária; (iii) básica; (iv) diferenciada; ou (v) essencial. A próxima subseção traz em maiores detalhes a primeira etapa de identificação da competência organizacional

6.1.3 Metodologia de identificação da competência organizacional

Uma empresa deve ser capaz de identificar a sua principal competência (PRAHALAD; HAMEL, 1990), em conjunto com um reconhecimento e compreensão de seu valor para a organização (GUALLINO; PREVOT, 2008). A primeira etapa do processo de avaliação busca auxiliar os participantes a identificar a competência organizacional que deve ser analisada.

Considerando que o processo de identificação de uma competência organizacional tende a se tornar uma tarefa complexa caso não haja um bom planejamento (GALLON; STILLMAN; COATES, 1995; JAVIDAN, 1998), um passo inicial para o seu reconhecimento é buscar mapear o que a empresa sabe fazer de melhor (PRAHALAD; HAMEL, 1990; JAVIDAN, 1998; BECKER, 2004). Nesse processo, Dias (2011) salienta o encontro de outros elementos, que não da competência em si nas respostas dos entrevistados. Principalmente relacionados aos possíveis benefícios que são entregues pela competência aos consumidores.

Ao serem questionados sobre o que a empresa faz de melhor, os testes iniciais dessa pesquisa demonstraram que além dos benefícios, a primeira resposta dos participantes tendia a identificar um recurso estratégico ou o próprio serviço oferecido como exemplo daquilo que a empresa sabia “fazer bem”. Pela falta de uma melhor definição dos seus conceitos e dificuldades de desdobramento prático da noção de competência para o meio empresarial (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; RUAS *et al.*, 2005; LJUNGQUIST, 2007; GUALLINO; PREVOT, 2008) e de forma a conduzir os participantes e refinar a identificação da competência organizacional, alguns critérios de reconhecimento da competência foram inseridos nesse processo de identificação.

- **O reconhecimento da competência como uma habilidade importante**

O primeiro critério é o reconhecimento da competência organizacional como uma habilidade importante para a organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990; SANCHEZ, 2004; AWUAH, 2007), visto que a oferta dos produtos e serviços de uma empresa são apenas os

representantes de uma, ou várias competências (GALLON; STILLMAN; COATES, 1995). A noção de habilidade organizacional busca identificar aquilo em que a empresa é hábil (ou não) e tem condições de realizar (MILLS *et al.*, 2002).

Este foco auxilia a limitar o escopo da análise e opções para os participantes, restringindo os elementos que não são classificados como competência. É importante que nesta etapa os participantes avaliem a sua relevância para a organização, reconhecendo se a competência analisada é considerada como a principal habilidade da organização.

- **A representação da competência como uma ação efetiva e produtiva da organização**

A competência deve representar uma ação convincente, efetiva e legítima para o ambiente de trabalho. Essa ação deve ser relevante e com impacto direto no “fazer acontecer” de uma atividade ou de forma a alcançar um determinado resultado (RUAS, 2005).

A utilização de verbos no infinitivo que representem esta ação efetiva e produtiva nessa etapa pode auxiliar os participantes no processo de identificação da competência organizacional.

- **A relevância competitiva da competência para o mercado**

Conforme Barney e Hesterly (2007, p.67) salientam, “não há nada inerentemente valioso em se tratando de recursos e capacidades de uma empresa (...), eles são valiosos somente na medida em que permitem à empresa melhorar sua posição competitiva”. Essa mesma lógica se aplica para as competências organizacionais, sendo os recursos e capacidades elementos constituintes dessas.

Apesar da competência organizacional não necessariamente gerar competitividade, essa pesquisa adota o termo competitividade nessa fase do *Framework* unicamente como forma de abrir o escopo de análise dos executivos entrevistados.

- **A influência da competência na decisão de compra dos consumidores**

Para ser considerada uma competência organizacional ela deve estar completamente conectada às necessidades dos consumidores. Uma competência é considerada irrelevante caso não seja utilizada de forma a criar benefícios tangíveis aos consumidores da empresa (PETTS, 1997).

- **A noção de coletividade da competência**

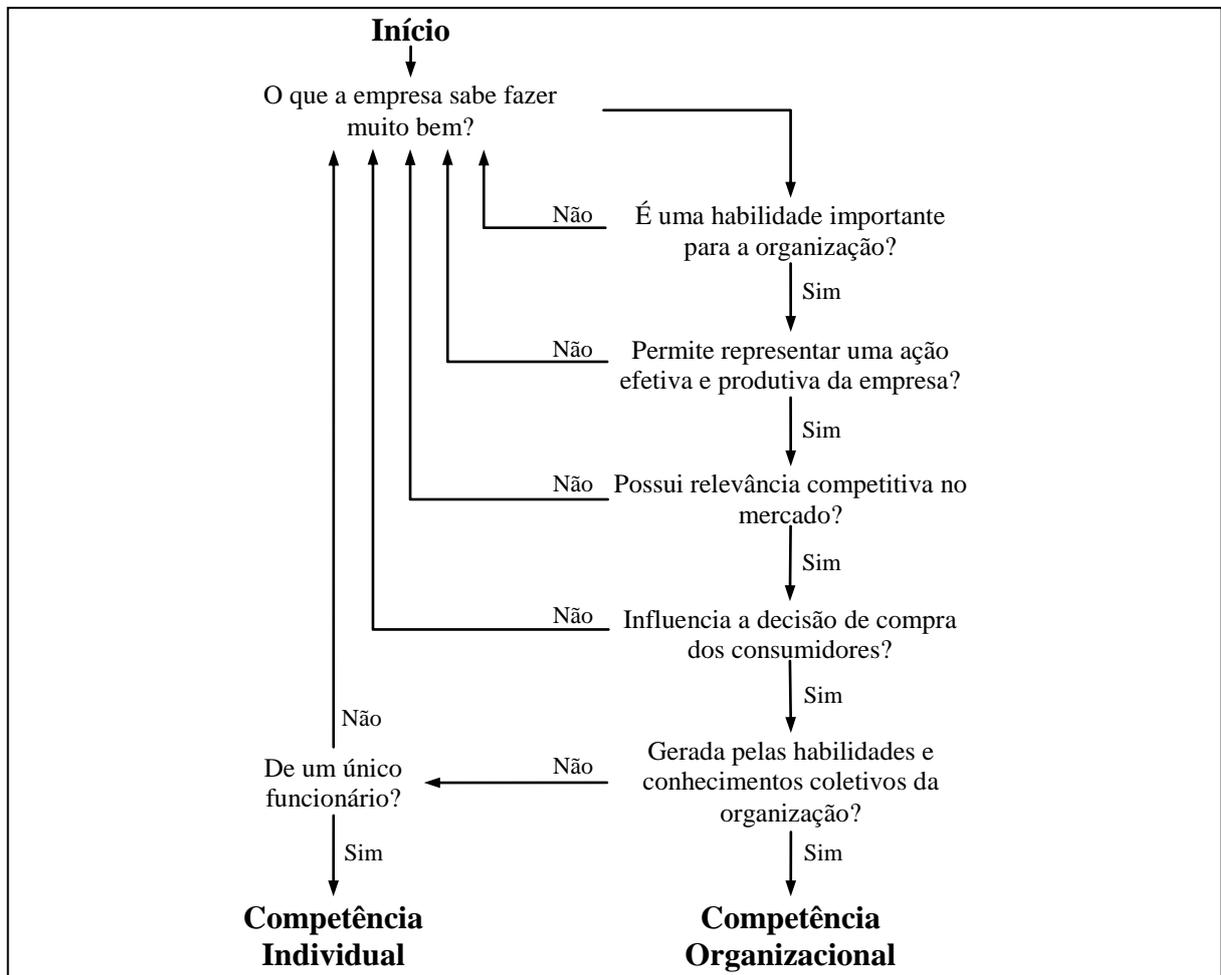
Dois campos distintos podem estar envolvidos ao se pensar sobre o tema “competências”. O primeiro está ligado às habilidades individuais de cada um dos

funcionários da empresa. O segundo é a noção das habilidades coletivas da organização, na qual a dimensão de coletividade é associada às atividades, áreas ou funções desempenhadas na organização (RUAS, 2005).

De forma a reduzir a complexidade do processo de identificação, a ponderação entre se é uma habilidade individual ou coletiva de uma determinada competência é utilizada como determinante para o reconhecimento de uma competência organizacional nesse *Framework*.

O fluxograma apresentado na Figura 17 resume o roteiro elaborado para identificar as competências organizacionais a partir destes conceitos.

Figura 17 – Fluxograma de identificação da competência organizacional



Fonte: Baseado em Prahalad e Hamel (1990), Gallon, Stillman e Coates (1995), Petts (1997), Javidan (1998), Mills *et al.* (2002), King, Fowler e Zeithaml (2002), Becker (2004), Sanchez (2004), Ruas (2005), Awuah (2007), Barney e Hesterly (2007), Ljungquist (2007), Guallino e Prevot (2008) e Dias (2011).

O fluxograma busca auxiliar a identificação de uma possível competência organizacional de acordo com os critérios de seleção determinados. Caso algum item não seja

validado, o processo de identificação volta ao início, para que os participantes repensem sobre aquilo que a empresa sabe fazer bem. Após ter identificado a competência organizacional, é importante que os participantes façam uma descrição dos seus benefícios e uma clara definição de suas características.

A subseção a seguir traz a segunda etapa de avaliação da competência organizacional.

6.1.4 Metodologia D.S.O. de avaliação da competência organizacional

O processo de avaliação desenvolvido para essa pesquisa considera três grandes eixos de análise, com base no Desempenho, Sustentabilidade e Organização da competência organizacional. Para cada parâmetro específico foi elaborado uma escala de maturidade a ser analisada. De forma a selecionar as áreas importantes do processo de avaliação e composição das escalas de maturidades, para cada parâmetro são analisadas duas perguntas. A elaboração de cada pergunta leva em consideração: (i) a sustentação teórico-conceitual do parâmetro analisado; (ii) a sua praticidade de realização; e (iii) os elementos possíveis de serem rastreados através da coleta de evidências. Os níveis de maturidade são definidos de forma distinta, seguindo uma progressão lógica de forma a ser facilmente interpretadas pelos participantes. Tanto as perguntas quanto as escalas adotam uma lógica coerente ao seu contexto, através de terminologias fundamentadas na bibliografia pesquisada, mas adaptadas de forma a facilitar a compreensão entre os participantes.

6.1.4.1. Análise do Desempenho da competência organizacional

Ao contrário do que alguns autores argumentam, a competência organizacional não é um contínuo ligado diretamente à competitividade, mas uma condição interna que se externaliza na relação com o cliente. Quando a competência utiliza os recursos, as capacidades e uma gestão adequada ao momento, estes elementos acabam resultando em uma performance superior. Consequentemente, a competência apresenta uma relação ligada diretamente ao desempenho organizacional, mas não significa que tenha uma competitividade superior aos concorrentes em determinado momento (Especialista Acadêmico 2 e 3).

A avaliação do desempenho é o processo de apreciação da entrega da competência organizacional, envolvendo a análise de seu diferencial competitivo, seu valor e sua versatilidade. Estes parâmetros buscam auxiliar a organização a identificar e estimular os fatores ligados à sua performance competitiva.

- **Diferencial**

É fundamental que os consumidores percebam uma diferença significativa na competência da organização em relação aos seus competidores. Essa distinção deve contribuir para o destaque da organização, permitindo gerar uma posição de liderança, ou quase, no mercado em que atua (COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997; JAVIDAN, 1998; RUAS *et al.*, 2005). O parâmetro diferencial avalia o grau de distinção que a competência possui no ambiente competitivo de acordo com a escala de maturidade representada na Figura 18.

Figura 18 – Escala de maturidade do parâmetro diferencial



Fonte: Baseado em Coyne, Hall e Clifford (1997), Javidan e Ruas (2005).

Quanto maior é o diferencial da competência, maior é o seu grau de distinção no ambiente competitivo. É provável que os benefícios da distinção de uma competência estejam explícitos no próprio nome da competência. Como por exemplo, a “Competência em entregar rapidamente encomendas” da FedEx ou a “Competência em promover a popularidade da marca” da Apple, Coca-Cola ou Nike.

É importante que nesta etapa os executivos avaliadores também busquem evidências dos elementos que sustentam a competência e possibilitam criar este diferencial. A

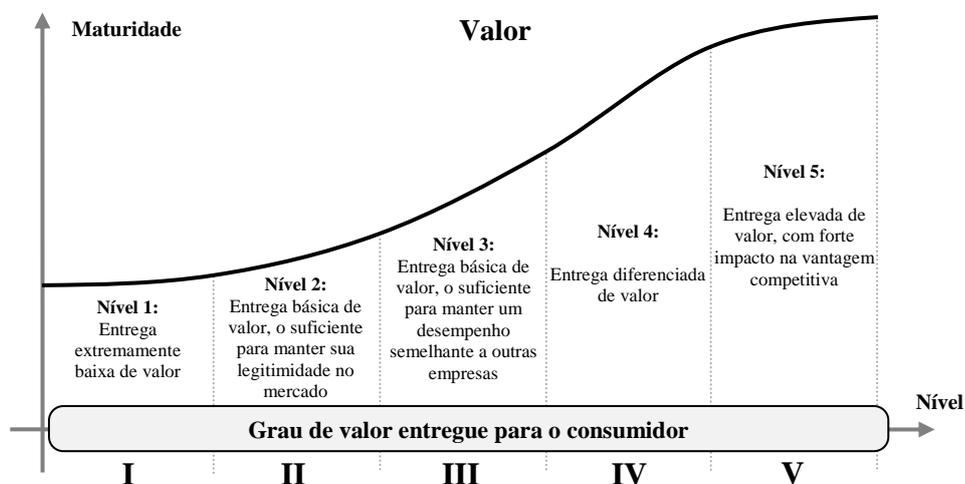
localização geográfica da empresa, a marca, a reputação, funcionários especialistas, entre outros, são exemplos de recursos estratégicos. Capacidades organizacionais, sendo estas dinâmicas ou não, também podem ser fonte de distinção que podem ser identificados nesse processo. Dessa forma, algumas atividades para a análise do diferencial da competência são:

- Analisar em que aspectos o desempenho da competência consegue diferenciar a empresa em relação às demais organizações.
- Identificar os recursos estratégicos que sustentam esta diferenciação de desempenho da competência.
- Identificar as capacidades organizacionais que mobilizam esses recursos.
- Avaliar o nível de maturidade do diferencial da competência organizacional.

- **Valor**

O parâmetro valor avalia o grau de benefícios que a competência organizacional é capaz de entregar para os seus consumidores. Esse valor deve ser significativo e relacionado a um atributo estimado no mercado, sendo capaz de contribuir expressivamente para os benefícios percebidos do produto ou serviço final entregue pela organização. (PRAHALAD, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; JAVIDAN, 1998; SANCHEZ, 2004). A Figura 19 apresenta as escalas de maturidades relacionadas ao parâmetro de valor da competência organizacional.

Figura 19 – Escala de maturidade do parâmetro valor



Fonte: Baseado em Prahalad e Hamel (1990), Teece, Pisano e Shuen (1997), Javidan (1998) e Sanchez (2004).

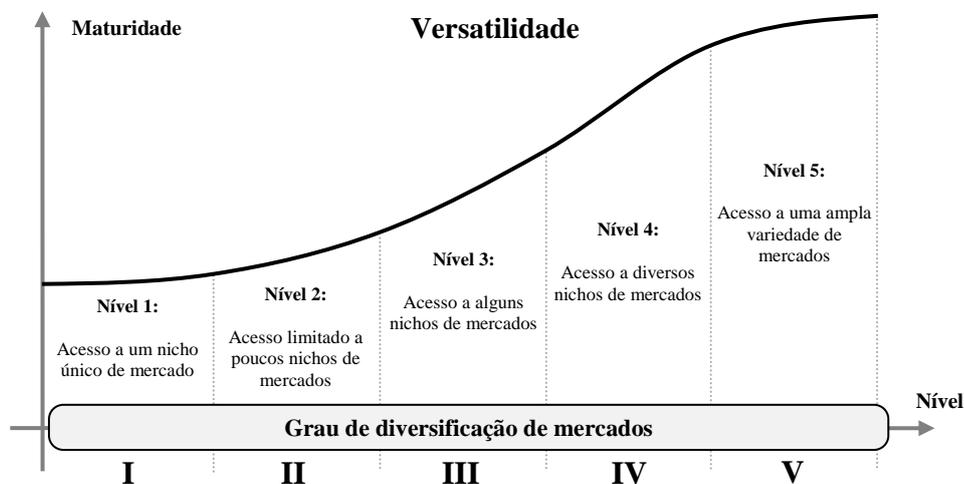
Quanto maior o grau de valor entregue da competência, maior é seu potencial de criar uma vantagem competitiva para a organização. Pelo valor de um serviço depender inteiramente da percepção individual de cada cliente, é importante que nesta etapa os executivos avaliadores se coloquem virtualmente no lugar no cliente de forma que possam avaliar corretamente o desempenho da competência. Algumas atividades consideradas no momento da análise de valor da competência são:

- Identificar que tipo de benefícios a competência possibilita entregar aos consumidores e se são plenamente percebidos.
- Analisar que tipo de vantagem competitiva é possível de ser gerada.
- Avaliar o nível de maturidade do valor da competência organizacional.

- **Versatilidade**

Uma competência deve ser capaz de fornecer a sustentação, estabilidade e excelência necessárias para os produtos-chave da organização. Quanto maior é a sua versatilidade, maior é o potencial da organização em ampliar a variedade de mercado na qual os seus benefícios sejam percebidos pelos consumidores (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Ou seja, uma competência para ser essencial deve ser extensível para outros mercados, fornecendo uma mobilidade de mercado (GALLON; STILLMAN; COATES, 1995). A Figura 20 demonstra os diferentes níveis de maturidade do parâmetro versatilidade adotados nessa pesquisa.

Figura 20 – Escala de maturidade do parâmetro versatilidade



Fonte: Baseado em Prahalad e Hamel (1990) e Gallon, Stillman e Coates (1995).

Quanto maior é a versatilidade da competência, maiores são as chances da organização ampliar o seu leque de mercados. A análise da versatilidade da competência foca principalmente no número de opções de mercado disponíveis para realizar a sua entrega. Esses mercados estão intimamente conectados aos produtos e serviços finais da organização e envolvem as diferentes unidades de negócios da organização. A organização que é detentora de uma competência que permita o acesso a um único nicho de mercado pode ter dificuldades caso o cenário econômico esteja desfavorável. As atividades sugeridas por essa pesquisa para uma análise da versatilidade da competência são:

- Analisar quais são os produtos e serviços que o desempenho da competência organizacional permite sustentar.
- Identificar os nichos de mercado que são explorados graças ao desempenho da competência.
- Avaliar o nível de maturidade de versatilidade da competência organizacional.

6.1.4.2. Análise da Sustentabilidade da competência organizacional

A necessidade de desenvolver uma vantagem competitiva é importante para qualquer organização. Além de criar, é muito difícil conseguir manter uma. Para que um negócio seja rentável de forma duradoura, a organização deve conseguir manter uma vantagem competitiva sustentável de longo prazo. Contudo, competências organizacionais nem sempre conseguem ser fontes de uma vantagem competitiva sustentável (PETTS, 1997).

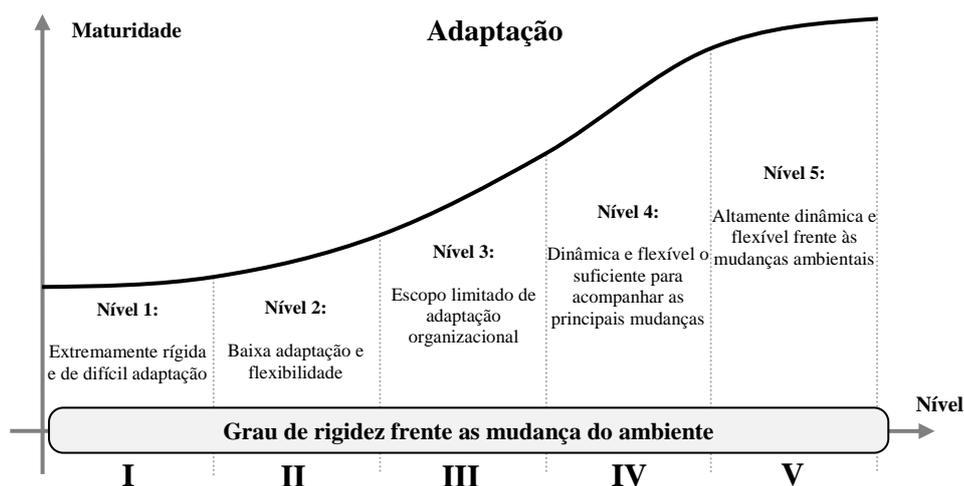
A avaliação da sustentabilidade é o processo que avalia a situação temporária que se encontra a competência, considerando o contexto atual vivenciado e envolvendo sua adaptação, sua durabilidade e sua imitabilidade. Estes parâmetros buscam dar suporte e validade para a existência da competência organizacional.

- **Adaptação**

O parâmetro de adaptação avalia a capacidade de adaptação da competência organizacional frente às mudanças do ambiente. A análise de adaptação é feita em relação à própria dinâmica ou rigidez interna organizacional da competência. A dependência das escolhas estratégicas passadas, arranjos estruturais internos ou restrições ambientais são alguns fatores que podem restringir a adaptação de uma competência organizacional

(HANNAN; FREEMAN, 1977; PETTS, 1997; SANCHEZ, 2004; SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZHOU; LI, 2010). A Figura 21 demonstra as escalas de maturidade elaboradas para o parâmetro de adaptação.

Figura 21 – Escala de maturidade do parâmetro adaptação



Fonte: Baseado em Hannan e Freeman (1977), Petts (1997), Teece, Pisano e Shuen (1997), Sanchez (2004), Schreyögg; Kliesch-Eberl (2007), Zhou e Li (2010)

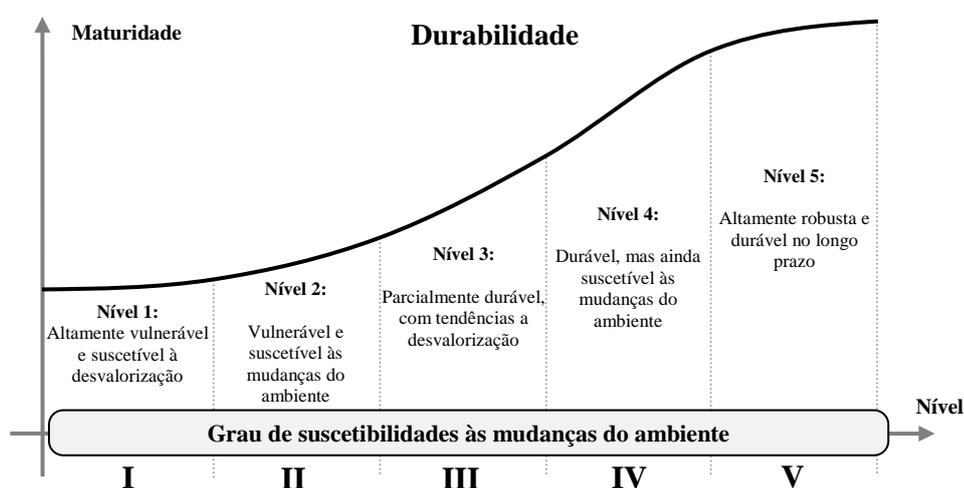
Quanto maior é a capacidade de adaptação da competência organizacional, maior é sua resposta às mudanças do ambiente. A falta de estruturas de apoio, a falta de procedimentos sistematizados, a lentidão na tomada de decisão estratégica, as dificuldades para se adequar às novas normas, padrões e regulamentações ou o puro excesso de burocracia são exemplos de fatores que podem dificultar a adaptação de uma determinada competência organizacional. As atividades propostas para uma análise da adaptação da competência são:

- Analisar se a organização consegue modificar rapidamente a competência de forma a acompanhar as mudanças de mercado e as necessidades dos consumidores.
- Verificar se a empresa consegue manter-se alerta e ágil o suficiente para encontrar novas vantagens competitivas através da competência.
- Identificar os elementos críticos que enrijecem a organização e dificultam a sua capacidade adaptativa.
- Identificar os elementos críticos que potencializam a flexibilidade e adaptação organizacional.
- Avaliar o nível de maturidade da adaptação da competência organizacional.

- **Durabilidade**

A durabilidade caracteriza o nível de suscetibilidade de uma competência frente às mudanças do ambiente antes de se depreciar ou tornar-se obsoleta. Competências robustas e duráveis conseguem manter a capacidade de entregar e ampliar os benefícios percebidos pelos consumidores, além de fazer frente às ameaças dos atuais e potenciais competidores (GRANT, 1991; COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997; JAVIDAN, 1998; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; FLEURY; FLEURY, 2004). A Figura 22 demonstra os diferentes níveis de maturidades do parâmetro durabilidade.

Figura 22 – Escala de maturidade do parâmetro durabilidade



Fonte: Baseado em Grant (1991), Coyne, Hall e Clifford (1997), Javidan (1998) King, Fowler e Zeithaml (2002) e Fleury e Fleury (2004).

Quanto mais durável é a competência organizacional, maior é sua habilidade de entregar valor aos consumidores no longo prazo. Uma competência com baixa durabilidade depende muito mais da capacidade adaptativa da empresa para conseguir manter a sua capacidade de valor. Crises financeiras, mudanças nas políticas públicas, fragilidades na cadeia logística, vencimentos de contratos ou de arrendamentos, mudanças no comportamento do consumidor ou ameaças de concorrentes são alguns exemplos de fatores que podem influenciar a durabilidade da competência de uma organização. As atividades propostas para a análise da durabilidade da competência seriam:

- Analisar o quão durável são os benefícios gerados pela competência antes que se depreciem ou se tornem obsoletos por alguma mudança no comportamento do consumidor, ameaças de concorrentes ou mudanças no ambiente econômico, político ou social.

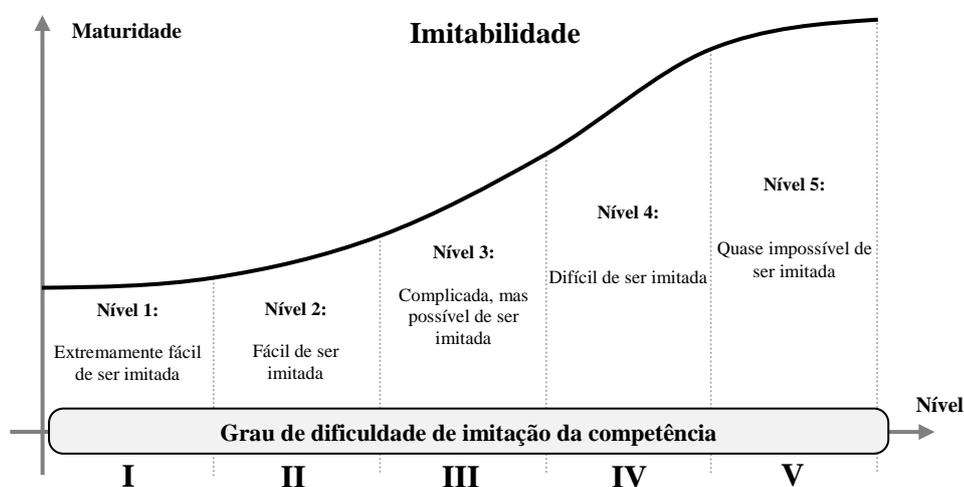
➤ Identificar os elementos que fortalecem ou enfraquecem a competência organizacional

➤ Avaliar o nível de maturidade da durabilidade da competência organizacional.

- **Imitabilidade**

O parâmetro de imitabilidade avalia o grau de dificuldade que empresas competidoras têm de obter, replicar ou substituir a competência. O desenvolvimento histórico acumulado, a ambiguidade causal de seus elementos, a utilização de elementos constituintes raros ou únicos ou uma grande dissuasão econômica são alguns dos fatores que dificultam a imitabilidade de uma competência organizacional (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; BARNEY; HESTERLY, 2007). A Figura 23 apresenta as escalas de maturidade elaboradas para o parâmetro imitabilidade.

Figura 23 – Escala de maturidade do parâmetro imitabilidade



Fonte: Baseado em Prahalad e Hamel (1990), Grant (1991), Teece, Pisano e Shuen (1997), Javidan (1998), King, Fowler e Zeithaml (2002) e Barney e Hesterly (2007).

Quanto maior é a dificuldade de se imitar a competência, maiores são os limites impostos aos competidores que tentarem replicar ou substituir seus benefícios. Uma localização geográfica estratégica, patentes registradas, a cultura organizacional, o uso de recursos humanos especializados, o próprio *networking* da organização, contratos de exclusividade, entre outros, são alguns fatores que podem dificultar a imitabilidade da

competência por empresas concorrentes. Para a realização da avaliação da imitabilidade da competência organizacional, essa pesquisa sugere:

- Analisar o quão difícil ou custoso é para empresas rivais conseguirem imitar a competência.
- Verificar se os fatores de sucesso da competência são facilmente identificáveis pelos concorrentes.
- Identificar os elementos que dificultam a imitação da competência organizacional.
- Avaliar o nível de maturidade da imitabilidade da competência organizacional.

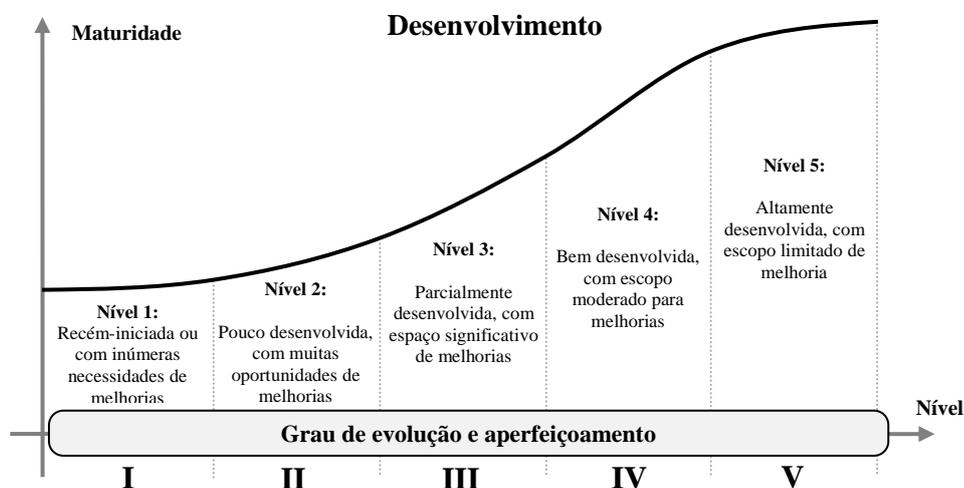
6.1.4.3. Análise da Organização da competência organizacional

A avaliação da Organização é o processo de apreciação dos recursos tangíveis e intangíveis existentes, envolvendo os parâmetros de desenvolvimento, colaboração e investimentos relacionados à competência organizacional. Esta etapa busca avaliar a estrutura desenvolvida, a colaboração e sinergia existente e os investimentos realizados, cujo resultado é avaliar se a competência está organizada e estruturada o suficiente para conseguir manter a sua capacidade de gerar valor.

- **Desenvolvimento**

O parâmetro de desenvolvimento avalia o quanto a competência está consolidada internamente na empresa, buscando identificar possíveis melhorias que permitam aprimorar sua aptidão de atender às demandas do ambiente. O processo de desenvolvimento de uma competência envolve uma série de elementos de aprendizagem organizacional e caracterizados pelas diferentes mudanças de comportamento da organização. Este conceito de aprendizagem decorre tanto de sua capacidade interna quanto de sua capacidade de aprender de forma mútua com outros atores do ambiente. Limites impostos tanto pelo ambiente interno quanto externo podem influenciar o desenvolvimento de uma competência (PRAHALAD; HAMEL, 1990; COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997; JAVIDAN, 1998; DREJER, 2001; HELFAT; PETERAF, 2003; AWUAH, 2007; DIAS, 2011). A Figura 24 demonstra as escalas de maturidade relacionadas ao parâmetro de desenvolvimento da competência organizacional.

Figura 24 – Escala de maturidade do parâmetro desenvolvimento



Fonte: Baseado em Prahalad e Hamel (1990), Coyne, Hall e Clifford (1997), Javidan (1998), Drejer (2001), Helfat e Peteraf (2003), Awuah (2007) e Dias (2011).

Quanto maior é o desenvolvimento da competência, maior é sua habilidade para atender às demandas do ambiente e mais difícil é identificar melhorias a serem adotadas. O nível de treinamento e especialização dos funcionários envolvidos, a necessidade de controles gerenciais formais e informais, a modernidade dos recursos técnicos utilizados, a experiência acumulada, entre outros, são exemplos de elementos que influenciam o grau de desenvolvimento e a necessidade de melhorias a serem realizadas. As atividades propostas para uma análise do desenvolvimento da competência são:

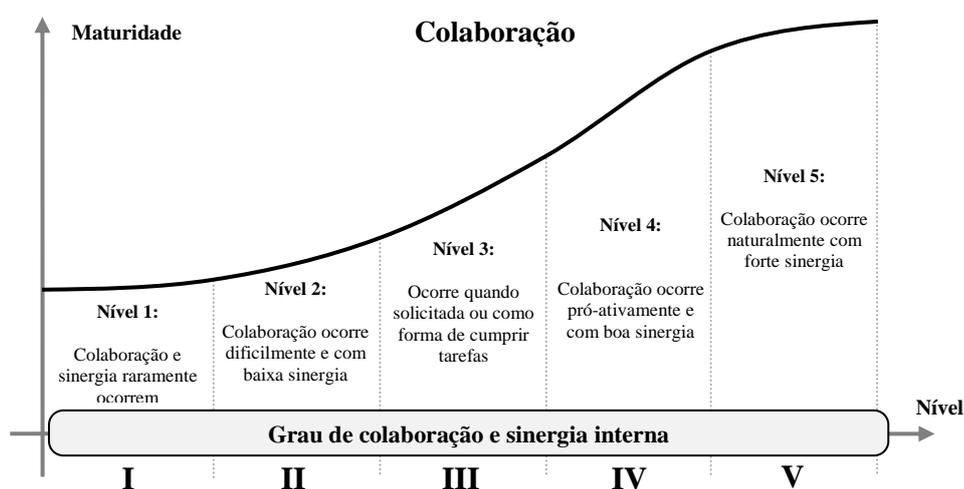
- Analisar o quanto a competência está desenvolvida de forma a atender às necessidades da empresa e seus consumidores.
- Identificar os principais pontos de melhorias em termos de recursos, capacidades, habilidades ou conhecimentos que constituem a competência.
- Avaliar o nível de maturidade do desenvolvimento da competência organizacional.

- **Colaboração**

Avalia o grau de colaboração e sinergia existente entre os envolvidos na entrega da competência organizacional. A colaboração engloba o comprometimento dos gestores, a comunicação, o compartilhamento dos objetivos e expectativas comuns, o envolvimento e a sinergia dos recursos especializados (PRAHALAD; HAMEL, 1990; JAVIDAN, 1998). A

Figura 25 apresenta as escalas de maturidade envolvidas na colaboração e sinergia interna da competência organizacional.

Figura 25 – Escala de maturidade do parâmetro colaboração



Fonte: Baseado em Prahalad e Hamel (1990) e Javidan (1998)

Quanto maior é o nível de colaboração existente em torno da competência, mais chances existem para que isto ocorra naturalmente e com forte sinergia entre os envolvidos. A colaboração e sinergia existente entre os funcionários de departamento, entre as filiais de um mesmo grupo, os seus gestores ou entre toda a cadeia de valor da competência são exemplos de envolvimento que fazem parte desta etapa de análise. Para realizar uma análise sobre o grau de colaboração da competência, essa pesquisa sugere:

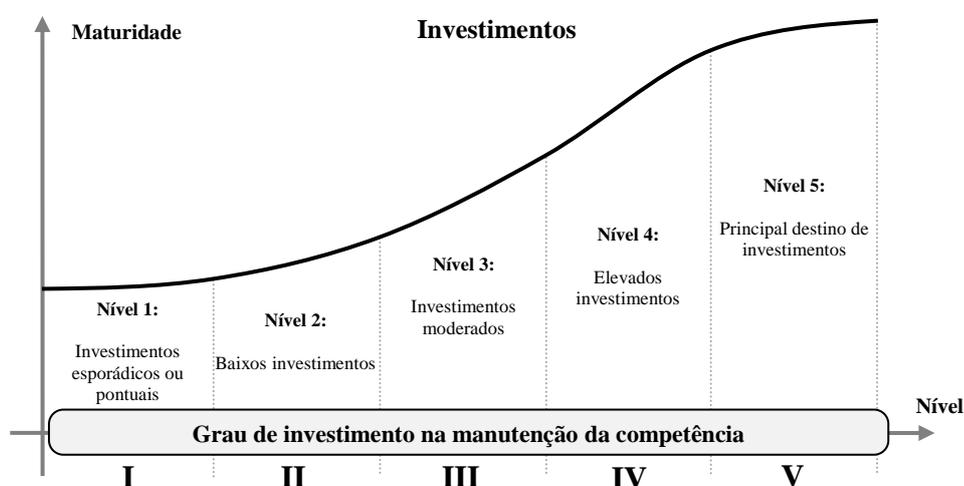
- Analisar o grau de apoio e sinergia existente entre os funcionários envolvidos na entrega da competência.
- Analisar se a colaboração existente estimula e facilita o aprendizado, a resolução de problemas, a promoção de oportunidades e a busca por objetivos organizacionais comuns.
- Identificar as principais razões que atrapalham ou prejudicam essa colaboração.
- Avaliar o nível de maturidade da colaboração e sinergia da competência organizacional.

- **Investimento**

O parâmetro de investimento avalia o grau de recursos financeiros aplicados na manutenção da competência organizacional. Toda competência é o resultado de uma série de investimentos aplicados pela organização. Pelos recursos financeiros serem escassos, a

empresa deve decidir qual competência deve receber esses recursos em detrimento de outras. Ou seja, investir em recursos que estejam muito distantes das competências da organização é potencialmente arriscado para a empresa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; JAVIDAN, 1998; WINTER, 2003; SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007). A Figura 26 apresenta as escalas de maturidade desenvolvidas para o parâmetro investimento.

Figura 26 – Escala de maturidade do parâmetro investimentos



Fonte: Baseado em Teece, Pisano e Shuen (1997), Javidan (1998), Winter (2003) e Schreyögg; Kliesch-Eberl (2007).

Quanto mais investimentos são aplicados na manutenção da competência, maiores são as chances da competência obter um desempenho superior. Investimentos visando introduzir novas tecnologias, melhorias no desempenho da competência, nas condições de trabalho, na proteção de recursos estratégicos ou de forma a estender o alcance da competência são exemplos de aplicações internas possíveis de serem realizadas. Para realizar uma análise sobre o grau de investimentos da competência, essa pesquisa sugere:

- Analisar o nível de investimentos aplicados na manutenção da competência.
- Analisar se o retorno dos investimentos está dentro das expectativas da empresa.
- Identificar os principais elementos carentes de mais investimentos.
- Avaliar o nível de investimentos da colaboração e sinergia da competência.

A coerência das escalas de maturidade de todos os parâmetros apresentados nesse capítulo é validada mediante a consulta com especialistas acadêmicos e *feedbacks* obtidos dos entrevistados durante os pilotos realizados e aplicação do *Framework* na WSAM.

A próxima subseção apresenta o roteiro de classificação da competência organizacional elaborado para essa pesquisa.

6.1.5 Metodologia de classificação da competência organizacional

Conforme identificado na literatura, há uma necessidade de refinar e reformular o escopo dos determinantes de classificação de uma *core competence*, visto as limitações dos modelos atuais e a difícil utilização em contextos práticos empresariais (LJUNGQUIST, 2007). O roteiro de classificação desenvolvido nessa pesquisa engloba a validação de alguns parâmetros analisados na etapa de identificação, assim como de análise do desempenho, sustentabilidade e organização da competência organizacional. Para conseguir realizar a classificação da competência e tendo em vista o referencial teórico elaborado, a metodologia considera: (i) a contribuição da competência para a organização; (ii) a paridade ou superioridade de seu desempenho; (iii) o diferencial competitivo; (iv) a entrega de valor; (v) a imitabilidade; (vi) a raridade; e (vii) a vantagem competitiva de forma sustentável. Dependendo dos parâmetros alcançados, a competência classifica-se como (i) não estratégica; (ii) embrionária; (iii) básica; (iv) diferenciada ou (v) essencial.

- **Avaliação da contribuição para a sobrevivência da organização**

Toda competência, por menor que seja o nível de valor ou competitividade que lhe é atribuída, deve ser capaz de contribuir para a sobrevivência da organização (POST, 1997). Caso a competência não atenda a este requisito inicial, o *Framework* considera duas alternativas possíveis. A primeira é no caso da competência estar em um estágio de desenvolvimento embrionário, como por exemplo, vinculada a uma inovação ou restrita a um contexto limitado e fora do mercado.

Uma competência embrionária necessita ser formada e desenvolvida para que consiga gerar algum nível de valor. A segunda alternativa possível advém caso fique comprovado que a competência analisada seja irrelevante para o contexto atual de mercado da organização. Nesse caso, a competência perde a sua capacidade de entregar um mínimo de valor, passando a ser considerada como não estratégica para a organização.

- **Avaliação do desempenho semelhante, ou melhor, que o dos concorrentes**

Qualquer estratégia baseada em uma competência organizacional requer que esta seja considerada a melhor, ou quase, no mercado em que atua. Se uma competência organizacional

forma a base estratégica de uma organização, a empresa deve conseguir demonstrar ter um desempenho superior a todos, ou à maioria de seus atuais e potenciais competidores (PRAHALAD; HAMEL, 1990; COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997). Para ser classificada como uma básica, a competência deve reunir evidências que comprovem, pelo menos, a habilidade de manter um desempenho semelhante com os atuais ou potenciais competidores.

- **Avaliação do diferencial competitivo**

O diferencial de uma determinada competência deve ser capaz de demonstrar ser superior ao desempenhado pelos atuais e potenciais concorrentes (COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997; PETTS, 1997; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). O diferencial competitivo é elemento obrigatório para uma competência classificada como diferenciada ou essencial. Para uma competência básica, este componente aparece caso o nível de entrega de valor que lhe é atribuído seja insignificante para o contexto competitivo atual.

- **Avaliação da entrega de valor**

O modelo considera que uma competência básica não possui elementos constituintes suficientemente maduros para permitir uma entrega elevada de valor. Esta habilidade de entregar um alto grau de valor é o principal componente que distingue uma competência básica de uma competência diferenciada.

- **Avaliação da imitabilidade**

A dificuldade em reproduzir ou substituir a entrega de valor de uma competência é o primeiro componente que distingue uma competência distinta de uma competência essencial. Enquanto que uma competência essencial é extremamente difícil de ser imitada ou substituída, uma competência é classificada como diferenciada no momento em que um atual ou potencial competidor consiga imitar ou substituir os benefícios percebidos da competência.

- **Avaliação da raridade**

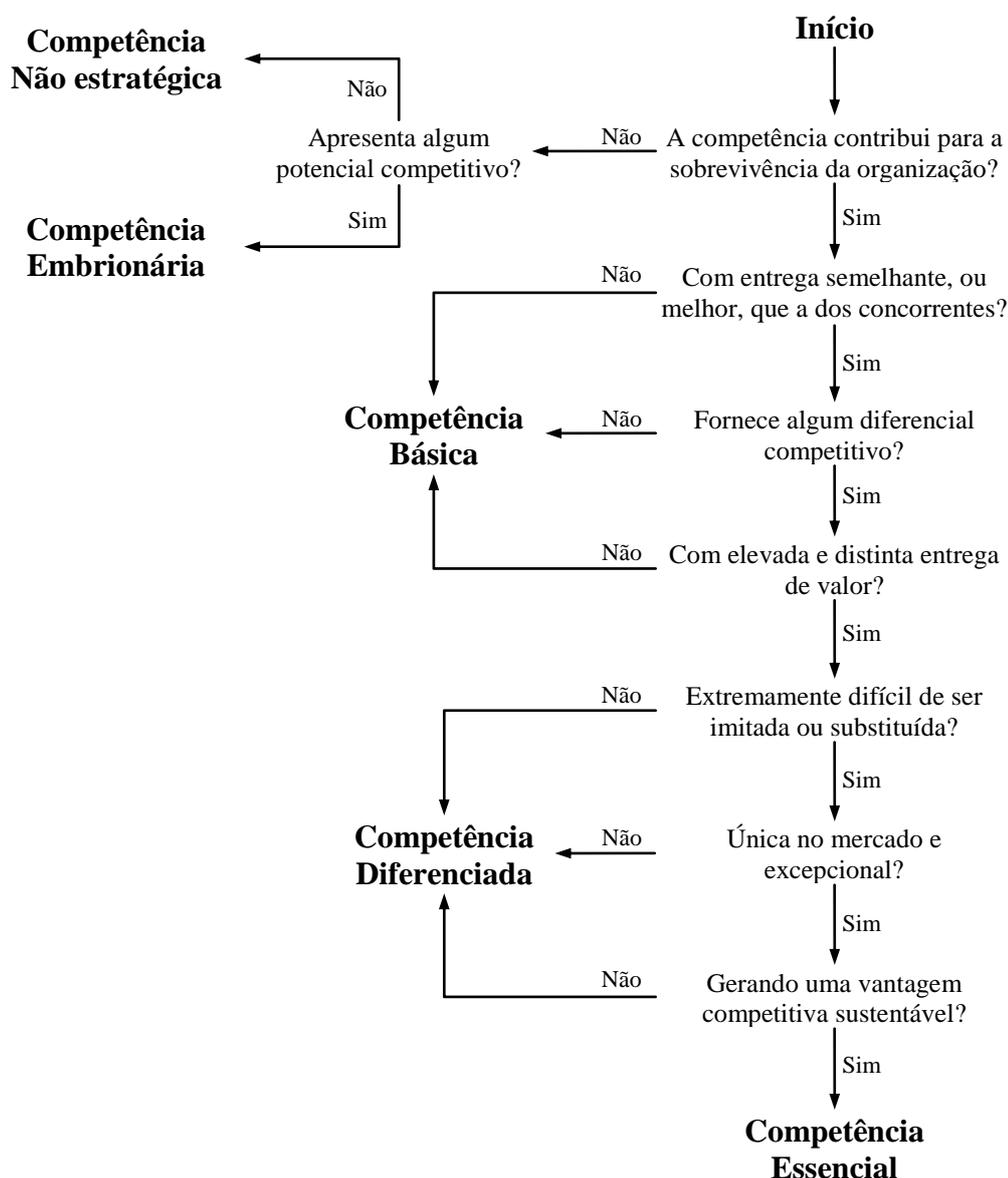
O quão difícil é a imitação de uma competência permite auxiliar também na avaliação do quão raro é a competência no mercado. Ao comparar a competência com outras existentes, caso não sejam encontradas competências similares, é bem possível que a empresa detenha uma competência considerada rara ou única no mercado (COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997).

- **Avaliação da vantagem competitiva sustentável**

O último componente que distingue uma competência diferencial de uma competência essencial é sua disposição em manter uma vantagem competitiva de forma sustentável. O

fluxograma da Figura 27 resume o roteiro elaborado para classificar as competências organizacionais a partir dos conceitos selecionados.

Figura 27 – Fluxograma de classificação da competência organizacional



Fonte: Baseado em Prahalad e Hamel (1990), Gallon, Stillman e Coates (1995), Petts (1997), Javidan (1998), Mills *et al.* (2002), King, Fowler e Zeithaml (2002), Becker (2004), Sanchez (2004), Ruas (2005), Awuah (2007), Barney e Hesterly (2007), Ljungquist (2007), Gualino e Prevot (2008) e Dias (2011).

O fluxograma tem como objetivo auxiliar a classificação da competência organizacional. Este processo recupera as informações levantadas nas fases anteriores de identificação e avaliação da competência de forma a evidenciar e justificar a classificação da

competência avaliada. A próxima subseção analisa os resultados obtidos com a aplicação desse framework na Wilson Sons Agência Marítima.

6.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS NA WSAM

A análise dos resultados na WSAM está dividida em cinco subseções, apresentando com mais detalhes a prestação do serviço de agenciamento marítimo, a caracterização da empresa estudada, a identificação, avaliação e classificação da principal competência da Wilson Sons Agência Marítima.

6.2.1 Prestação de serviços de agenciamento marítimo

A denominação genérica define o agente marítimo como todo aquele que atua em nome de alguém na negociação com terceiras partes. A descrição das atividades de agenciamento marítimo, de acordo com o último IBGE (2008, p.195), inclui “o suporte e assessoria aos armadores e afretadores, liberação de documentação de carga, atendimento às tripulações e abastecimento de navios, agenciamento de cargas para o transporte marítimo”.

Sua origem remonta da expansão marítima comercial, decorrente da revolução industrial e da necessidade das companhias de navegação de serem representadas no exterior. Essa representação necessita de empresas capacitadas a atender as particularidades específicas de cada região e suprir todas as demandas relacionadas ao navio, carga, tripulação, de forma rápida e ao menor custo possível. Este tipo de serviço é fundamental para que a embarcação continue sua viagem até o próximo porto sem maiores dificuldades (SAWABINI, 2011).

As agências de navegação marítima são consideradas um elo indispensável na cadeia de comunicação entre armadores, afretadores e demais entidades que interagem com um navio quando este chega a um porto. Todas as autoridades governamentais como a Receita Federal, ANVISA, a Polícia Federal, a Capitania dos Portos, assim como as autoridades portuárias, contam com o trabalho dos agentes marítimos para o cumprimento das leis, normas e regulamentações durante os diversos procedimentos e exigências que envolvem a chegada, entrada, atracação, operação e saída de um navio.

Uma agência marítima atua tanto no mercado de navios com rotas não regulares (*Tramp*) como no mercado dos navios de linhas regulares (*Liner*). Caso atue em nome de um

armador ou afretador no *Tramp*, seu trabalho inclui tarefas como: administrar a documentação da embarcação e da carga; controlar o pagamento de fornecedores em geral; contatar as autoridades governamentais e portuárias; solicitar atracação, praticagem e rebocadores; preparar o navio para vistorias feitas por órgãos competentes; coordenar o abastecimento de água, óleo, alimentos e materiais; encaminhar a correspondência para o navio e/ou tripulação; encaminhar tripulantes ao médico, consulado, polícia federal, etc.; coordenar reparos a serem feitos por oficinas contratadas pelo armador; registrar tripulantes junto à imigração brasileira; realizar a trocas de tripulação; verificar relatórios de avarias ao navio e/ou carga; entre outros (SAWABINI, 2011).

Caso a agência marítima represente comercialmente um armador de linha regular, normalmente caracterizada por navios de contêineres que escalam regularmente um determinado porto, o agente exerce tarefas como: buscar oferecer cargas ao armador, que viabilizem a viagem, maximizando as receitas; coordenar a entrega das cargas no terminal/porto para embarque; coordenar a entrega do *draft* do B/L pelo exportador; manter o armador e afretador informados sobre o mercado e possibilidades de negócios; negociar com o exportador/importador o frete oferecido pelo armador; controlar os contêineres disponíveis no terminal para os exportadores; controlar a re-entrega dos contêineres vazios no terminal do armador, e cobrar a *demurrage* (sobre-estadia), daqueles que forem entregues além do prazo livre; preparar o *booking list* e o *container list*; preparar e emitir os B/Ls e manifestos de carga; liberar os B/Ls mediante o pagamento de fretes e taxas devidas; controlar o recebimento de frete e remeter para o armador (SAWABINI, 2011).

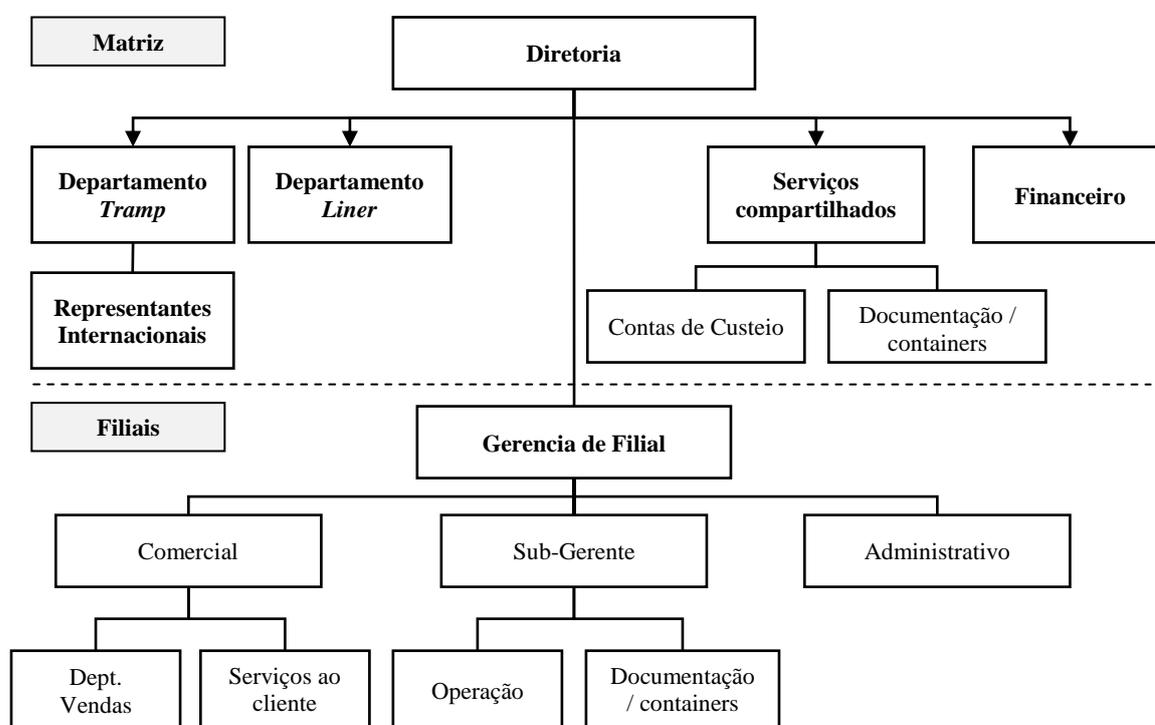
6.2.2 Caracterização da empresa estudada

A Wilson Sons Agência Marítima é uma das mais tradicionais e antigas empresas privadas de agenciamento marítimo atuante no país e detentora de escritórios estrategicamente localizados em todos os principais portos brasileiros. Com mais de 175 anos de existência, a companhia estabelece-se como renomada prestadora de serviços aos setores de comércio marítimo nacional e internacional (WILSON SONS, [2012a]). Esta subseção apresenta algumas informações sobre a empresa, sua história, mercado de atuação e uma breve análise dos macro e micros ambientes nos quais ela está inserida.

A empresa segue a missão do grupo Wilson Sons de “desenvolver e prover soluções de alto valor percebido por nossos clientes nas atividades portuária, marítima e de logística, de forma sustentável e inovadora, valorizando o desenvolvimento dos nossos colaboradores (WILSON SONS, [2012b])”.

A visão da WSAM é a de ser a primeira escolha dos colaboradores, clientes e investidores nos segmentos portuário, marítimo e de logística, crescendo de forma arrojada, sinérgica e sustentável (WILSON SONS, [2012b]). A estrutura organizacional da empresa é apresentada na Figura 28.

Figura 28 - Wilson Sons Agência - Estrutura organizacional 2012



Fonte: Apresentação Wilson Sons ([2012a])

Sua composição é feita por uma equipe localizada na Matriz da empresa no Rio de Janeiro e 18 filiais no Brasil. Os escritórios da empresa se localizam nas cidades de Manaus, Macapá, Belém, São Luís, Fortaleza, Natal, Recife, Salvador, Vitória, Rio de Janeiro, Santos, São Sebastião, Paranaguá, São Francisco do Sul, Itajaí, Imbituba, Porto Alegre e Rio Grande. Através de suas filiais, a empresa consegue alcançar uma abrangência capaz de cobrir mais de 46 portos brasileiros. Com a criação da TransVisas, a WSAM passa também a ser especializada no fornecimento de soluções de emigração e de imigração à empresas nacionais

e internacionais. Em 2011, a WSAM passa também a atuar como coordenador logístico internacional na importação de fábricas, plantas ou usinas inteiras para o Brasil.

De forma a assegurar a qualidade e a excelência na prestação de serviços, bem como a padronização e melhoria contínua dos processos internos, a empresa desenvolve o seu próprio programa de qualidade, denominado de "Programa de Excelência Wilson Sons Agência" (PEX), com início em julho 2011. O PEX ainda está em fase de efetivação nos escritórios da WSAM. Até o segundo semestre de 2012, sua implementação se dá em sete das dezoito filiais. A empresa também mantém o registro dos principais elogios e reclamações recebidas pelos consumidores em um sistema de gestão da qualidade e meio ambiente.

6.2.2.1. Principais fornecedores

No segmento de agenciamento marítimo, a empresa tem como empresas fornecedoras aquelas diretamente ligadas com as necessidades operacionais dos navios como:

- **Terminais Portuários:** fornecimento de água aos navios, guindastes, esteiras, Cais de atracação, estiva, armazenagem, vigias, etc.
- **Operador Portuário:** pessoa jurídica qualificada para a execução de toda movimentação de carga portuária e de armazenagem.
- **Empresas de transporte:** responsável pelo traslado das cargas oriundas ou destinadas ao suprimento dos navios.
- **Ship chandler (Abastecedor de navios):** comerciante especialista no suprimento de equipamentos e provisões para navios.
- **Praticagem:** serviço que direciona e controla as embarcações próximas à costa ou águas interiores que são desconhecidas do comandante de um navio.

6.2.2.2. Principais órgãos regulamentadores

A WSAM interage com diversos órgãos regulamentadores, dentre os quais alguns estão selecionados e listados a seguir.

Receita Federal do Brasil: subordinada ao Ministério da Fazenda, ela administra os tributos internos e do comércio exterior, fiscalização, administração e controle aduaneiro, etc.

Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA: agência reguladora responsável pela proteção da saúde da população por intermédio do controle Sanitário, controle de portos, aeroportos e fronteiras, etc.

Departamento De Polícia Federal - DPF: órgão subordinado ao Ministério da Justiça, encarregado da segurança e preservação da ordem pública, exerce as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras, etc.

Capitania dos Portos: seção da Marinha do Brasil que fiscaliza as embarcações nos rios, lagoas, lagos e costas. É responsabilidade da Capitania conceder a autorização para a saída das embarcações que pretendem deixar o porto desde que atendam às exigências da ANVISA e Polícia Federal.

Port State Control (Inspeção naval): fiscaliza as condições da embarcação, de acordo com as normas internacionais de saúde e segurança em vigor.

6.2.2.3. Análise dos concorrentes da organização

A Federação Nacional das Agências de Navegação Marítima – FENAMAR (2012), registra um total de 364 agências associadas nos diferentes sindicatos regionais espalhados pelo Brasil. Algumas agências concorrentes da WSAM são:

- **Oceanus:** fundada em 1927, oferece seus serviços através de 10 escritórios no Brasil (OCEANUS, 2012). A Oceanus é a principal agência concorrente no mercado *Liner*.
- **LBH:** Fundada em 1984, a LBH é uma rede internacional de agências atuando em 20 países. Sua abrangência inclui África, Ásia, Austrália, Europa, América do Norte, América do Sul e Oriente Médio. No Brasil, conta com uma rede de dez filiais (LBH-GROUP, 2012).
- **GEM Shipping:** Com matriz localizada no Rio de Janeiro, a GEM Shipping possui filiais em três portos brasileiros (GEM, 2012).
- **Orion:** Estabelecida no Brasil desde 1973, a Orion possui escritórios localizados em Rio Grande, Porto Alegre, Itajaí, São Francisco do Sul, Paranaguá, Santos, Rio de Janeiro, Vitória e São Luís (ORION, 2012)

Analisando o desempenho das agências marítimas brasileiras, o afretador CH1 avalia: “O nível de serviço que recebemos dos agentes que trabalhamos varia consideravelmente. Mas posso dizer tenho notado um desejo maior por parte das empresas locais de quererem prover um serviço melhor (Afretador CH1)”.

Conforme apresentada no método, a pesquisa exploratória realizada por Kaehler *et al.* (2012) revela que a WSAM apresenta uma orientação estratégica moderada focada nos concorrentes. A redução dos valores cobrados pelos serviços, a agressividade comercial, a forte adaptação ao mercado e o foco na qualidade e relacionamento com o cliente são algumas das principais ameaças dos concorrentes na percepção dos funcionários da empresa. Para fazer frente, a organização apresenta uma capacidade de adaptação alta, através da capacitação dos funcionários, da contratação de especialistas comerciais, de oferta de serviços com uma percepção maior de qualidade, da adoção de novas tecnologias, desenvolvimento de sistemas próprios de TI, entre outras ações estratégicas.

6.2.2.4. Análise dos clientes da organização

A organização distribui os seus clientes de acordo com o tipo de mercadoria embarcada no navio e o tipo de serviço oferecido por armadores, sendo esses *Liner* ou *Tramp*. Armadores *Liner* ou *Tramp* e empresas afretadoras com poder de nomeação do agente marítimo no Brasil compõem a lista dos principais clientes da Wilson Sons Agência Marítima.

A pesquisa realizada por Kaehler *et al.* (2012), descrita na metodologia, demonstra que a WSAM apresenta uma alta orientação estratégica voltada para os consumidores, aliada a uma alta capacidade de adaptação do serviço para suas necessidades. O Quadro 17 apresenta as principais necessidades dos consumidores identificadas na visão dos funcionários da WSAM.

Quadro 17– Principais necessidades dos consumidores da WSAM

Necessidades dos consumidores	% de resposta
Maior agilidade e proatividade do serviço	17,12%
Maior qualidade do serviço	15,32%
Fornecer informações relevantes aos consumidores	8,11%
Ofertar preços baixos de <i>agency fee</i>	7,21%
Maior conhecimento técnico, de mercado e de legislação	5,41%
Conseguir se adaptar às necessidades dos consumidores	4,50%
Conhecer melhor as reais necessidades dos consumidores	4,50%
Melhor relacionamento com os consumidores	4,50%
Outros	33,33%

Fonte: Adaptado de Kaehler *et al.* (2012)

Uma maior agilidade, proatividade e qualidade do serviço, em conjunto com a demanda pelo envio de informações relevantes aos consumidores, aparecem como as principais necessidades dos consumidores identificadas pelos funcionários da WSAM (KAEHLER *et al.*, 2012). As necessidades identificadas coincidem com algumas percepções obtidas junto aos clientes da empresa. O Quadro 17 apresenta alguns desses clientes, divididos de acordo com os diferentes segmentos de mercado de atuação e país de origem.

Quadro 18 – Relação dos principais clientes da WSAM

Segmento	Cliente	País
Minério de Ferro	Vale	Brasil
	Sabic	Arábia Saudita
	Thyssen Krupp	Alemanha
	Noble	China
	Shagang	China
Grãos	Cargill	Suíça
	Chinatex	China
	China Agro Oils	China
	Bo Hi Industries China	China
Celulose	Fibria	Brasil
Fertilizante	Timac	França
	Agrofertrans	Rússia
	Vale Fertilizantes	Brasil
	OCP	Marrocos
	Yara	Noruega
	Canpotex	Canadá
Açúcar	Sucden	França
	Redpath Sugar	Canadá
Petróleo / Gás / Químicos	European Product Carriers	Grécia
	Vitol	Holanda
	Braskem	Brasil
	Stolt	Brasil
Armador <i>Liner</i>	Mitsui Osk Lines	Japão
	Hanjin	Coréia
	Marfret	França
Armador <i>Tramp</i>	Norsul	Brasil
	Oldendorff	Alemanha
	Fednav	Canadá
	Mitsui	Japão
	SK Shipping	Coréia
	Sinochart	China
	Cosco	China

Fonte: Adaptado de Apresentação Wilson Sons ([2012a])

Na percepção dos armadores e *tradings* afretadoras entrevistados na fase exploratória dessa pesquisa, destaca-se a necessidade da WSAM em deter as habilidades de: (i) enviar informações precisas, regulares, relevantes e pontuais sobre os portos e problemas; (ii) fornecer um serviço de qualidade; (iii) construir uma vasta rede de contatos; (iii) gerenciar,

antecipar e solucionar problemas; (iii) buscar oportunidades de negócios para seus clientes e (iv) reduzir os custos das operações; (v) aconselhar os clientes sobre as melhores ações a serem tomadas; (vi) conhecer as particularidades e necessidades de cada empresa e pessoa que representam; (vii) fornecer um serviço com preço competitivo; e (viii) conhecer as particularidades do produto, do porto e do mercado. Também é necessário que atue com confidencialidade, proatividade, agilidade e comprometimento na representação dos interesses de seus clientes (Afretador FR; Armador CH1; Armador CH2; Afretador CH1; Afretador CH2). A subseção a seguir analisa os resultados decorrentes da fase de aplicação do *framework* na Wilson Sons Agência Marítima.

6.2.3 Identificação das principais competências organizacionais da WSAM

A agência marítima, desde a sua criação, atua como uma mandatária representante do transportador marítimo dono da carga (Afretador) ou do armador marítimo dono do navio. Na percepção dos executivos, duas competências organizacionais da WSAM se destacam e são fundamentais para o desempenho organizacional nessa representação. Entre os oito participantes, cinco avaliam a competência em solucionar problemas e três a competência em prover informações (Quadro 19). Do início da entrevista até o reconhecimento da competência há um tempo médio de 13 minutos entre os participantes.

Quadro 19 – Competências organizacionais avaliadas pelos executivos da WSAM

Executivo	Competência organizacional avaliada	Tempo de reconhecimento
Alfa	Prover informações	11 min
Bravo	Prover informações	9 min
Charlie	Prover informações	12 min
Delta	Solucionar problemas	9 min
Echo	Solucionar problemas	2 min
Foxtrot	Solucionar problemas	28 min
Golf	Solucionar problemas	28 min
Hotel	Solucionar problemas	9 min

Fonte: O Autor (2013)

Considerando as percepções de Delta, Echo, Foxtrot, Golf e Hotel, a competência organizacional em solucionar problemas da WSAM é caracterizada pela habilidade de resolver de forma eficiente, eficaz e com efetividade as dificuldades enfrentadas pela organização e seus clientes na maioria dos portos brasileiros.

A figura do agente se faz pela necessidade, principalmente do armador inicialmente, de ter alguém de confiança para atuar em algum lugar remoto em seu nome e que defenda seus interesses caso algum problema ou imprevisto ocorra. Conseqüentemente, resolver problemas da melhor forma possível e fazendo o necessário para proteger os interesses de seus clientes é fundamental para uma agência marítima.

Graças aos novos meios de comunicação, as barreiras de distância e de fuso horário estão reduzidas. Através da informação, é possível ao agente marítimo colocar o armador muito mais próximo dos eventos ocorridos nos portos e navios.

Hoje o problema e a decisão a ser tomada são repassados com muito mais facilidade. Obviamente isso beneficia muito mais o cliente, já que é melhor ele tomar uma decisão do que deixar a responsabilidade para um subordinado fazer isso no seu lugar. Ele mesmo consegue defender seus interesses muito melhor do que um preposto no lugar. Hoje em dia os portos e navios operam mais rápido. O tempo é curto e decisões precisam ser tomadas com mais rapidez (Bravo).

Mediante esse cenário foi necessário que a WSAM desenvolvesse uma nova competência, capaz de fornecer de forma rápida, exata e proativa, informações relevantes sobre os navios e portos no Brasil (Charlie).

Em geral nós provemos a informação e aguardamos a decisão ou solução do cliente. Claro que solucionamos problemas e evitamos problemas no porto, mas geralmente são de menor porte, aceitáveis de serem feitas sem a autorização do cliente. Na maioria compete ao cliente decidir e cabe a nós informarmos para ele o que está acontecendo. É com base nestas informações que o cliente poderá dizer ao seu agente o que pode ou não ser feito. A principal competência seria de colocar o cliente no local, no navio dele. Você não vai estar no mercado se não tiver essa competência, ela legitima a empresa. (Bravo).

Eu chamaria de uma competência em prover informações diárias. Essa competência contribui para o cliente voltar a trabalhar com a WSAM. Hoje a capacidade de prover informações é mais importante que a de solucionar problemas. É ela inclusive que vai auxiliar a evitar que os problemas ocorram. (Alfa).

Conforme será detalhado a seguir, tanto a competência de prover informações quanto a de solucionar problemas estão inter-relacionadas e partilham recursos semelhantes. De forma a auxiliar a síntese e análise dos resultados dessa pesquisa, as duas habilidades foram unificadas na **Competência Organizacional em prover informações e soluções** da WSAM. Mesmo considerando como uma única competência, sempre que essa pesquisa necessitou detalhar e diferenciar as particularidades individuais de cada uma foi adotado como nomenclatura a “habilidade de prover informações” e a “habilidade de prover soluções”.

Na sua essência, a competência em prover informações e soluções origina-se da capacidade de sentir, modificar, capturar e divulgar informações e problemas. Através dos

resultados obtidos, é possível visualizar que a competência abrange todos os macroprocessos da WSAM, com destaque para os processos de: (i) atendimento operacional ao navio; (ii) documentação; (iii) custeio; (iv) tesouraria; e (v) comercial da organização.

A subseção a seguir apresenta os resultados da avaliação do desempenho da competência.

6.2.4 Desempenho da competência em prover soluções e informações

Antes de realizar a avaliação do desempenho da competência, esta subseção apresenta a análise do diferencial, valor e versatilidade da competência, cujos valores na percepção dos executivos entrevistados são destacados no Quadro 20.

Quadro 20 – Resultado das escalas de maturidade de diferencial, valor e versatilidade

Executivo	Diferencial	Valor	Versatilidade	Habilidade avaliada
Alfa	3,5	3	5	Prover informações
Bravo	4	4	5	
Charlie	4	3,5	5	
Média Prover informações	3,8	3,5	5,0	
Delta	3,5	3,5	3	Prover Soluções
Echo	4	3	3	
Foxtrot	4	4	3	
Golf	4	4	3	
Hotel	4	4	4	
Média Prover soluções	3,9	3,7	3,2	

Fonte: O Autor (2013)

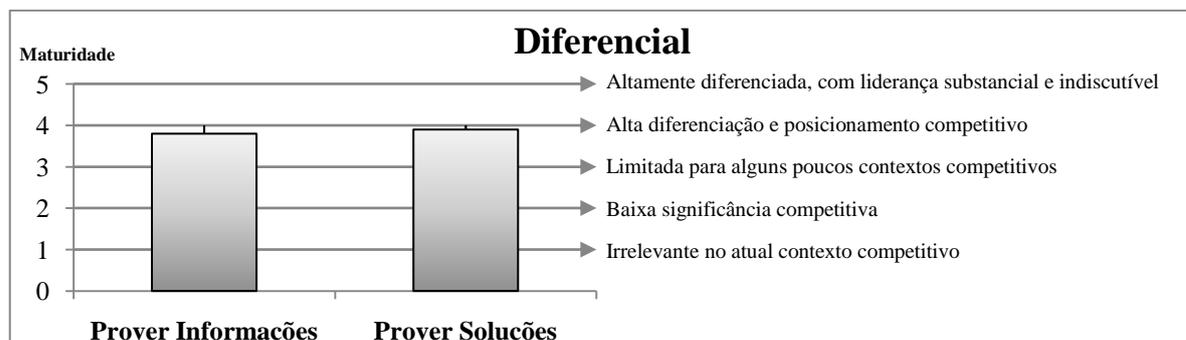
Considerando a abrangência interna da competência, os parâmetros de diferencial e valor apresentam uma escala parcial, atribuída pelos executivos Alfa, Charlie e Delta quando não era percebido um peso uniforme entre todas as filiais envolvidas da WSAM. Maiores informações com base na média de cada um desses parâmetros são relatadas nas próximas três subseções da pesquisa, iniciando-se com a análise do diferencial da competência.

6.2.4.1. Análise do diferencial

Na percepção dos executivos entrevistados da WSAM, as habilidades de prover informações e de solucionar problemas apresentam níveis de diferenciação muito semelhantes

entre si. As duas habilidades também apresentam bom grau de diferenciação no ambiente competitivo (Figura 29).

Figura 29 – Grau médio de maturidade do parâmetro diferencial



Fonte: O Autor (2013)

Um diferencial da competência está vinculado principalmente à sua abrangência nacional de atuação, alcançando 46 portos brasileiros e, assim, obtendo uma abrangência maior do que as outras empresas (Alfa, Foxtrot, Afretador BR1). Isso possibilita que a WSAM tenha especialistas conhecedores das características próprias de cada região, posicionada de forma a conseguir prover soluções e informações sobre os principais portos do Brasil (Bravo, Echo, Armador GR).

Dada a extensão territorial do Brasil, a maioria das agências marítimas necessita contratar um subagente sempre que precisa atender um cliente fora de sua abrangência operacional. Estar presente na maioria dos portos faz com que a WSAM dependa menos de subagentes, contribuindo para uma melhor comunicação entre o cliente e as filiais envolvidas (Bravo, Echo).

A competência se destaca por fornecer uma velocidade e padronização nas informações a um nível nacional de abrangência. Um bom fluxo de informações faz com que WSAM consiga manter padrões de qualidade de atendimento, uniformizando o seu estilo de prestação de serviço sem ter variações regionais (Alfa, Bravo, Afretador CH3).

Grande parte das conquistas que a WSAM teve foi pelo aumento da velocidade nas informações. Ainda mais quando o cliente calcula a velocidade da entrega versus a abrangência das informações. Conseguimos nos diferenciar no sentido em que estamos no Brasil inteiro e conseguimos centralizar o fluxo de informações de forma a conseguir responder rapidamente aos clientes. Esse eu acho que é o grande diferencial, principalmente para clientes que escalam em vários portos (Charlie).

A WSAM possui uma estrutura diferente de outras agências no mercado brasileiro que é uma Central de Serviços Compartilhados (CSC). Este departamento centraliza todos os

principais procedimentos de *backoffice* das 18 filiais em uma única célula no Rio de Janeiro, permitindo uma maior padronização das informações e processos envolvidos de documentação do transporte marítimo (Golf). Com base nos resultados, é possível destacar o nível de detalhamento e qualidade das informações entregues para os clientes nos diferentes portos do Brasil.

A WSAM tem uma capacidade boa de prover as informações de uma forma sucinta e correta. Eu observo que quando um cliente pede uma *pro forma*, enviamos não só os custos, mas as restrições, todos os detalhes que precisam ser observados pelo armador ou afretador na hora de escolher o seu navio. O índice de retorno por mais informações é pequeno. Então eu concluo que as nossas informações são bem completas e evitam que o cliente ir e vir (Alfa).

Buscando evidências do nível de qualidade das informações entregue pela WSAM, essa pesquisa analisou 894 questionários de satisfação do programa PEX de qualidade aplicados aos comandantes dos navios atendidos pela WSAM entre o segundo semestre de 2011 e primeiro semestre de 2012. Na opinião dos comandantes de navio pesquisados pela empresa, 72% avaliam a qualidade da informação como excelente, 26% como bom e 2% como regular. Apesar dos dados não demonstrarem o resultado a um nível nacional, ou ainda a percepção dos afretadores, é possível evidenciar um nível de qualidade elevado que é entregue ao comandante do navio.

Parte das informações entregues pela competência foca nos principais acontecimentos e mudanças nos portos brasileiros. Para que seja possível sua entrega, os recursos são mobilizados através da capacidade de consolidar as informações das diversas filiais do departamento comercial da WSAM (Charlie). Exemplos de informações consolidadas são os: (i) *line-up* de navios; (ii) relatórios estatísticos; (iii) manuais portuários; (iv) boletins informativos, entre outras.

A empresa também procura atuar sempre dentro da lei de forma a manter sua idoneidade na solução de problemas em nome de seus representados. Ou seja, apresenta soluções dentro do meio legal, respeitando a política da empresa e resguardando seus clientes de possíveis problemas judiciais (Echo).

A reputação e tradição da WSAM no mercado são recursos estratégicos importantes para a organização e vinculados à competência de prover informações e soluções. A organização nesse sentido procura atrelar valores culturais chave de forma a promover e diferenciar a organização no mercado competitivo. A confiabilidade, a idoneidade, a lealdade, o comprometimento, o respeito pra fazer a coisa certa, em conjunto com uma presteza,

assertividade e prontidão operacional são alguns destes elementos identificados (Bravo, Charlie).

Conforme salienta o Afretador CH3 entrevistado: “Vale sempre lembrar que o nome WS possui um peso no mercado, o que acaba transmitindo mais segurança”.

A WSAM é uma empresa responsável, ou seja, se o cliente entregar para a WSAM um serviço pra ela fazer, todos os problemas decorrentes deste serviço ela vai buscar resolver. Se existir algum tipo de prejuízo por nossa culpa é uma empresa que vai assumir esse prejuízo e vai trazer conforto pro cliente neste momento. Problemas existem? Problemas existem. Mas a WSAM tem essa postura de entregar o que foi contratado e assumir todos os problemas decorrentes (Foxtrot).

Os segmentos do grupo Wilson Sons permitem que a agência compartilhe a mesma base de clientes e contatos dos negócios ligados à logística, terminais, rebocadores, *offshore* e estaleiros da empresa. Esta diversidade de atuação permite ampliar e diferenciar a rede de contatos e potencializar as chances de facilitar a resolução de problemas ou a obtenção de informações privilegiadas (Golf). Esta rede de relacionamentos permite uma diferenciação na obtenção de informação, estando presente junto às pessoas chave dos setores (Alfa).

O fato da empresa estar ligada a vários negócios ligados a logística portuária te proporciona uma maior entrada nas autoridades. A empresa possui vários negócios que transitam pelos mesmos clientes e entidades. O mix de produtos que o grupo oferece no mercado ele capacita e aumenta as possibilidades de resolução de problemas (Foxtrot).

Outro elemento está na competência não ser especializada em um único tipo de segmento, mas se diferencia por ser diversificada e capaz de solucionar o problema e fornecer informações sobre os diversos tipos de carga e navios que escalam o Brasil (Golf).

Por a gente atender vários armadores diferentes, pela experiência que a gente tem de vários mercados, o conhecimento que a gente tem de toda a burocracia brasileira, eu acho que é aí que tá o diferencial (Golf).

Muito do conhecimento diferenciado que a WSAM possui é fruto de seus 175 anos de experiência no mercado de agenciamento marítimo e da bagagem técnica dos funcionários na linha de frente e pelo corpo de gestão da WSAM (Charlie, Golf, Afretador CH3).

Com o conhecimento e estrutura que a WSAM tem a disposição a gente consegue solucionar muitas coisas para os nossos clientes. Não é qualquer agência que consegue dar a melhor solução. Os clientes ficariam perdidos. São essas coisas que são diferenciais pra gente. Enquanto que todo mundo tá querendo correr atrás do custo, a gente consegue dar soluções diferentes para os clientes (Foxtrot).

Todas as pessoas que estão em postos de cargos estratégicos são pessoas com muita bagagem de conhecimento. E a WSAM tem muito mais experiência, já passou por muito mais problemas do que uma empresa que acabou de nascer. É mais seguro para o cliente entregar o seu navio para uma empresa com 175 anos do que uma recém nascida no mercado (Golf).

O domínio tecnológico da WSAM permite que a empresa realize uma customização de todos os processos internos, melhorando o atendimento, o fluxo de informações e criando uma maior interação entre a empresa e seus clientes. A empresa se demonstra mais preocupada e preparada quanto às necessidades de sistemas e controles internos, fazendo com que a competência se diferencie dos concorrentes pelos recursos tecnológicos que são envolvidos.

Os sistemas de informação são um diferencial da WSAM. Nós já temos tudo informatizado. De certa forma, isso engessa um pouco a nossa velocidade, mas dá mais consistência e profissionalismo ao trabalho (Alfa).

Dentre os recursos tecnológicos identificados na organização, destacam-se os sistemas de informação próprios, interligados e integrados com clientes e órgãos governamentais, o uso de equipamentos de comunicação para os visitantes de navios para que antecipem as informações aos clientes, mesmo estando a bordo e o uso de câmeras digitais para transmitir dados visuais aos clientes sobre os principais acontecimentos no porto. A tecnologia possibilita que a WSAM atue como os olhos e ouvidos de seus representantes em praticamente todos os portos brasileiros (Alfa, Bravo).

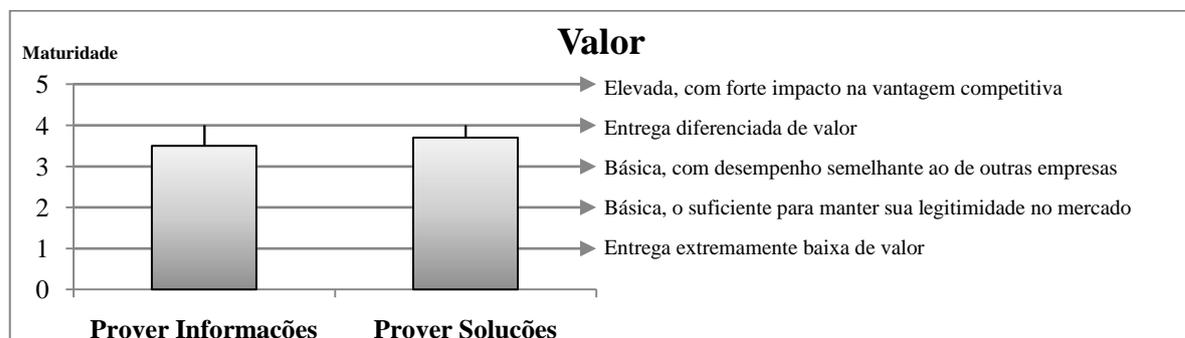
Verifica-se que os diferenciais que garantem uma maior abrangência e confiança da entrega da competência são obtidos principalmente graças aos recursos físicos e organizacionais existentes. Esses recursos ficam evidenciados na sua extensa rede de filiais, nos sistemas tecnológicos utilizados, na idoneidade, reputação, tradição da empresa e pelo extenso conhecimento organizacional.

Entretanto, os diferenciais de desempenho da competência, como o de uma melhor comunicação, maior velocidade, padronização, qualidade, eficiência, eficácia, muitas vezes tendem a ser contingenciais, fornecendo uma distinção dependendo do contexto competitivo local enfrentado por cada uma das regiões e do nicho de mercado explorado.

6.2.4.2. Análise do valor

Os resultados apontam que a habilidade de prover soluções apresenta um grau de valor levemente superior ao de fornecer informações, mas ainda muito próximas de uma mesma faixa de maturidade (Figura 30).

Figura 30 – Grau médio de maturidade do parâmetro valor



Fonte: O Autor (2013)

No geral, prover informações e soluções fornece uma entrega dentro do que é esperado pelos consumidores. Entretanto, a competência apresenta ainda dificuldades para conseguir manter o mesmo nível de entrega em todos os portos, ampliar o seu nível valor e sua percepção entre os consumidores da organização.

Analisando a percepção de valor entre armadores e afretadores, um fato interessante destacado está na relação entre o benefício percebido e o preço pago pelo serviço, podendo apresentar uma percepção distorcida entre os clientes afretadores. Isso porque a taxa de agenciamento normalmente é paga pelo armador. No entanto, o afretador pode ter poder de nomeação do agente marítimo dependendo das cláusulas contratuais estipuladas no Contrato de Afretamento (*Charter Party* - CP) firmado. Caso o afretador tenha o poder de definir o agente com quem gostaria de trabalhar, o armador fica “forçado” a nomear oficialmente um agente marítimo por uma questão contratual. Caso o armador não confie ou não conheça o agente nomeado pelo afretador, é comum que contrate outra agência de confiança para defender seus interesses durante a escala no porto. Ou seja, a percepção de valor tradicional de custo x benefício em relação ao agente oficial fica alterada, e onde o armador normalmente busca reduzir ao máximo seus custos, visto que é ele que paga a conta (Armador CH1 e CH2).

Já a percepção de valor do cliente afretador, que detém esse poder de nomeação, passa a considerar outros componentes, como a qualidade, a marca, a confiança, entre outros. Porém, a não ser por uma questão contratual, dificilmente está envolvido no pagamento pelos serviços da agência marítima. Considerando que o armador e o afretador são empresas ligadas por um contrato de afretamento, essas empresas apresentam interesses e valores distintos. Muitos dos problemas e informações que são de interesse de um, não possuem valor para o outro. Na maioria das vezes, os problemas decorrentes para o armador serão relacionados ao

navio. Já para o afretador, os problemas tendem a ser geralmente relacionados à carga e documentação.

É o armador que precisa ser informado sobre suas obrigações, sobre o tempo que o navio vai permanecer no porto, mas porque ele planeja diversas coisas. Tirando o tempo de operação o afretador não quer nem saber disso, não é problema dele, normalmente quer saber mais sobre o status da carga, a operação da carga, a documentação da carga, etc. Então são dois tipos de informações (Bravo).

Normalmente, cabe ao agente pagar em nome do armador todas as taxas e custos envolvidos do navio no porto. Para isso, é comum que o agente receba uma quantia financeira antecipada do armador para garantir o pagamento de todos os fornecedores e entidades envolvidas no processo. Como os volumes envolvidos são extremamente altos, o armador necessita que seu agente seja uma empresa sólida e sem riscos de que vá falir ou desaparecer com o dinheiro que lhe foi entregue. Fazer parte de um grupo como a Wilson Sons garante para a WSAM um volume maior de recursos financeiros e, conseqüentemente, uma solidez financeira superior aos demais concorrentes (Golf e Foxtrot).

Muitos dos clientes atuam em um mesmo mercado, também sendo concorrentes entre si. Por essa razão, a confidencialidade e transparência são elementos valorizados entre as empresas representadas pela WSAM (Armador CH1; Armador CH2; Afretador BR). Um dos elementos destacados por Echo está na transparência não apenas das informações, mas nos custos das operações. Isso porque é possível encontrar no mercado brasileiro agências marítimas que aplicam um preço mais baixo pelos seus serviços, mas adicionam diversos outros valores na fatura final do navio.

Um benefício alcançado pela abrangência garante ao cliente a não necessidade de trabalhar com mais de uma agência marítima caso o navio escale mais de um porto no Brasil. Significa para o cliente menos trabalho, por não necessitar usar um agente diferente em cada porto e uma entrega mais padronizada do serviço (Bravo). A entrega da competência através de escritórios próprios, sem a utilização de subagentes, é benefício percebido na visão dos clientes entrevistados:

Se usássemos outro agente, provavelmente eles usariam um subagente. E provavelmente eles não se conheceriam tão bem, a agência nomeada e o subagente. Ou o subagente vai precisar de um outro subagente. Então o problema vai ficando cada vez mais complicado. Começam a aparecer problemas de comunicação. Nunca sabendo quem tá responsável pelo serviço. Aqui na WS eu só preciso copiar o e-mail de um departamento para ser atendido (Armador GR).

Continuamos a nomear a WSAM como nossos agentes, pois é uma agência que atua em nível nacional e em sua maioria com escritórios próprios sem a necessidade de contratar subagentes (Afretador BR1).

A alocação de pessoas especializadas para atuarem como pontos focais entre o cliente e a organização é outro fator valorizado. Sua atuação permite que funcionem como elo entre o cliente e as 18 filiais da WSAM.

Eu tenho a sorte de conversar com uma ou duas pessoas apenas e eles podem resolver os meus problemas em todos os portos. Claro que eu converso individualmente com as filiais. Mas se eu tenho um problema que não estou conseguindo resolver lá na ponta, eu posso ligar para estas duas pessoas. E essas pessoas me darão soluções. Isso é um ponto crítico (Armador GR).

A entrega de informações relevantes e seu impacto direto nas operações dos clientes envolvidos possui valor substancial e alinhado com as principais necessidades identificadas dos consumidores entrevistados. Essas informações permitem dar a base para uma tomada de decisão mais correta, sem as quais os clientes ficam sem saber o que se passa (Alfa, Bravo). Na visão dos clientes entrevistados: “Espero proatividade e o envio de relatórios precisos. Preciso receber dados sobre as principais mudanças ocorridas nos portos” (Armador CH1).

Nossas expectativas são de um atendimento cordial e eficiente, onde o agente nos mantenha cientes de toda operação e suas particularidades. Os principais diferenciais são a agilidade nas informações em geral, não apenas sobre o navio nomeado, com atualizações claras e diárias (Armador CH3).

Nesse aspecto, a proatividade nas informações sobre qualquer incidente que prejudique a operação é fundamental. No término da operação, a agência é responsável pelo envio de um relatório contendo todos os fatos ocorridos no porto e que afetaram de alguma forma a operação do navio. Este *Statement of Facts* (SOF) demonstra de forma cronológica o histórico e a duração de cada evento, incluindo os horários de paralisações e seus motivos. A capacidade da agência de gerar esse relatório de forma clara e com o máximo de acuracidade nos fatos é de extrema importância para o armador e o afretador realizarem o rateio do tempo das operações, cálculos de *demurrage*, ou como evidência no caso de uma eventual disputa judicial. Aspectos reforçados pelos clientes entrevistados: “Meus agentes precisam ter uma forte experiência operacional e que me enviem relatórios detalhados sobre os principais acontecimentos nos portos” (Armador CH2).

Espero que meus agentes enviem um relatório sobre os fatos ocorridos no porto perfeito, identificando o motivo do problema em cada parada; o envio das informações imediatas sempre que houver algum problema; o recebimento de informações semanais sobre as situações dos portos se há congestionamento e os motivos deste (Armador FR).

Fornecer informações ainda garante um melhor planejamento não só para o armador e afretadores representados nos portos, mas também às empresas importadoras ou exportadoras envolvidas na operação (Bravo).

São as informações necessárias para o afretador, o armador, os recebedores ou embarcadores. Se o armador, por exemplo, conseguir planejar um navio para determinada data, ele já pode ir ao mercado e negociar esse navio para operar a próxima carga (Alfa).

Ou seja, é fundamental o envio de informações antecipadas (Armador GR) para que seu valor seja realmente percebido e uma excelente capacidade de gerenciar e reportar os problemas ocorridos (Armador FR). O envio dessas informações faz com que o cliente se sinta protegido de qualquer surpresa indesejável, ampliando a confiança na empresa, conforme evidenciado na percepção do armador grego entrevistado:

Então em primeiro lugar esperamos que o agente marítimo proteja o investimento que o armador está fazendo no Brasil. Fornecendo para nós a informação correta e no tempo certo de qualquer problema que houver no porto. Muitos problemas podem levar o nosso navio a ficar *offhire* por nosso afretador. Então WSAM é nomeada para nos dar informações corretas antes de tudo. (Armador GR).

Informações que possibilitem criar novas oportunidades de negócios para os clientes também geram um grau significativo de valor para os consumidores (Armador CH1 e CH2). Além disso, a pressa do mercado de afretamento associada às facilidades tecnológicas modernas são fatores determinante para pressionar o desenvolvimento de uma maior velocidade na entrega de informações (Charlie). Ou seja, a entrega de informações ocorre de forma diferenciada e com alto grau de valor somente quando feita de forma ágil, antecipada e com um conteúdo com alto grau de importância para o cliente.

Nos diferenciamos nas informações no momento que sair fora dessas informações diárias, que são de praxe. No momento em que somos proativos em uma situação. É onde o cliente percebe a importância do trabalho do agente (Alfa).

É fundamental que o agente conheça as particularidades próprias das empresas e pessoas que estão sendo representadas pela agência marítima. Nesse ponto, a construção de um forte relacionamento entre o cliente e a organização se caracteriza como um dos elementos de maior valor para os clientes da organização (Alfa).

A construção do relacionamento é tudo para o agente. E o cliente não quer o bê-á-bá, ele quer algo a mais. O que mais vale é o contato com o cliente, o falar com o cliente, ouvir a voz, ver que você está preocupado com o navio. Precisamos escutar o cliente (Alfa).

Como a grande maioria dos consumidores da WSAM localiza-se no exterior, é importante que as particularidades culturais individuais de cada um sejam devidamente

identificadas e respeitadas por todos. A empresa deve ter funcionários dedicados em aprender sobre o cliente e suas diferentes necessidades. Isso incluindo as necessidades específicas de cada departamento da empresa, pois podem variar. A cultura é uma grande parte do serviço. Então, compreender e respeitar as diferentes culturas e estilos é algo que precisa ser investigado, ensinado e aprendido, e mantido com a mente aberta (Afretador CH1).

Em conjunto, os relacionamentos sociais de uma agência junto a todas as entidades envolvidas permitem ampliar a sua própria *network*, assim como a de seus consumidores. Conforme salientam os consumidores entrevistados: “Um bom relacionamento entre as partes é essencial para continuarmos nomeando a WSAM como agente” (Afretador CH3).

Espero que meu representante detenha uma vasta *network* de contatos, com um ótimo relacionamento com autoridades; a habilidade de prover informações relevantes através desta rede (Armador FR).

Não existe negócio marítimo sem problemas. Pois nem tudo está em suas mãos. Você sempre depende de alguma outra pessoa. Dependemos das empresas aéreas, polícia federal, taxistas, fornecedores, etc. Por tudo isso, acho que a WS faz realmente o seu melhor. Caso contrário já teríamos trocado de agente (Armador GR).

Clientes afretadores em específico valorizam a capacidade do agente de propor sugestões de resolução para os seus problemas. Ou seja, não esperar do cliente uma solução, mas chegar com uma proposta de solução (Alfa). Quando a resolução dos problemas não depende unicamente da atuação do agente, a proatividade e a comunicação constante com os envolvidos para uma resolução efetiva da situação são muito valorizadas (Afretador CH3).

Valorizo os agentes que são proativos, que estejam comprometidos e que conseguem verificar e se antecipar aos problemas que poderão ocorrer e aconselhar o afretador dono da carga sobre as melhores ações a serem tomadas (Afretador FR1).

Como os navios com que trabalhamos normalmente são carregados com diversas empresas exportadoras, esperamos que o agente monitore toda a situação e reporte sempre que houver algum problema ou demora no carregamento. Esta demanda por informação sobre a performance é necessária para que possamos intervir ou pressionar os embarcadores envolvidos se julgar necessário. Contamos que o agente analise toda a documentação e aconselhe sempre que notar alguma coisa estranha (Afretador CH2).

Valorizo a proatividade; habilidade para lidar com as questões portuárias de cada local e sugestões para soluções de eventuais problemas, caso já não consiga resolver direto (Afretador BR1).

Entretanto, os dados revelam que fornecer sugestões para os problemas tende a ser mais valorizado pelos clientes afretadores do que pelos armadores: “O trabalho do agente não é dizer para o armador o que fazer. O trabalho do agente é fornecer informações para o

armador. E nós iremos avaliar o que iremos ou não fazer” (Armador GR). Entretanto, valorizam a sua capacidade de simplificar o trabalho dos consumidores.

É muito complicado o trabalho do agente, e muitas vezes até os armadores não entendem. Estou enviando uma peça de 400kg e essa peça precisa ser entregue a bordo do nosso navio. O meu trabalho é muito simples, eu preciso apenas mandar um e-mail dizendo - Favor coordenar a entrega da peça a bordo. Essa peça chegará pelo aeroporto. Precisa ser liberada, precisa organizar o transporte, o guindaste, pessoas, liberação no porto, contratar a lancha e colocar isso a bordo do navio. Isso tudo preferencialmente sem nenhum problema e que chegue a bordo a tempo antes do navio partir, pois não pode ficar esperando. Mas meu e-mail é simples! (Armador GR).

A habilidade de prover informações também auxilia a organização e os clientes a evitarem problemas. Ou seja, ter proatividade em conseguir prever um determinado evento prejudicial e informar o cliente a tempo de preveni-lo (Alfa).

Nomeamos nossos agentes baseado na agilidade e confiabilidade da informação a respeito do processo de descarga e na proatividade para a identificação e resolução de problemas. Nossa expectativa é que o agente marítimo antecipe problemas que podem ser identificados antes do término da descarga ou até mesmo antes da atracação, como por exemplo, a falta de produto, problemas que geram atrasos para a atracação, negociação para alteração do plano de descarga, agilidade na apresentação de carta de protesto quando solicitado pelo recebedor e/ou operador portuário (Afretador FR2).

No geral, o bom desempenho da competência traz benefícios que permitem reduzir os riscos financeiros dos clientes envolvidos nas operações, visto que quanto mais tempo o navio ficar parado no porto, mais custosa fica a operação (Golf). A proatividade e agilidade nas soluções de problemas, por exemplo, são importantes para que o navio não corra o risco de ficar arrestado em um determinado porto e impedido de continuar viagem (Armador CH2).

A WSAM toma conta do navio quando ele tá no porto. Mas na realidade, quanto menos tempo ele estiver no porto e mais tempo ele tiver navegando, transportando de fato melhor, e é esse o objetivo. Então a rapidez nas operações e resolução de problemas é muito importante. O nível de benefícios entregue se traduz em eficiência e eficácia. Pela WSAM ser mais rápida e ter soluções mais rápidas para o cliente (Foxtrot).

Ela consegue gerar valor aos clientes liberando o navio rapidamente. O armador tem um contrato posterior e se o navio não for liberado rapidamente ele acaba perdendo o próximo afretamento. Ele vai atribuir isso à agilidade e à influência do agente em um determinado porto (Alfa).

Já a habilidade de prover informações evita custos desnecessários por falhas no planejamento logístico do armador ou afretador. Em uma operação de navio não há espaço para amadorismo. Apesar de permitir a redução de possíveis danos financeiros aos clientes, se a competência não conseguir alcançar um nível de desempenho satisfatório pode causar prejuízos significativos para os clientes da organização. Ou seja, “se essas informações não

tiverem corretas, vai incorrer em prejuízos e a tendência é que o cliente vá nos cobrar essa responsabilidade” (Alfa).

A diversificação da competência, de forma a atuar em diversos tipos de mercado, é particularmente valiosa para clientes armadores. Contudo, *tradings* especializadas em uma única *commodity* podem valorizar o desempenho de competências que estão mais profundamente vinculadas ao seu mercado de negócio. O Afretador suíço 2 entrevistado, por exemplo, atua no segmento de açúcar e espera que o agente contratado vá além do serviço básico. Preferem nomear agentes que consideram especialistas na *commodity* com a qual trabalham e estejam comprometidos com toda a cadeia do segmento, com envolvimento junto aos *traders*, embarcadores e produtores brasileiros.

Talvez a WSAM seja líder em um ou outro mercado, mas não vai conseguir ser líder em todos. Traz benefícios ser generalista para os clientes que também são generalistas. Os pontos negativos disso é que alguns clientes podem não se sentirem privilegiados com um tratamento mais VIP (Echo).

Deter um avançado conhecimento técnico sobre os tipos de carga, particularidades do produto, segurança, prevenção de acidentes, riscos ambientais, sistema tributário, controle portuário, imigração, legislação, políticas sanitárias, além do conhecimento sobre as redes hidrográficas locais e particularidades da região asseguram um maior *know how* corporativo. Além disto, o agente que detém os “macetes” que facilitam a operação do navio é capaz de agregar um valor inesperado para os consumidores na entrega do serviço. “Principalmente o conhecimento das rotinas, procedimentos, ‘artimanhas’ e particularidades locais dos portos em que estão atuando” (Afretador BR1).

O desempenho da competência em prover informações e soluções é importante e valorizado a tal ponto pelos consumidores que muitos adotam indicadores próprios para avaliar os agentes com quem trabalham (Afretador BR1, Afretador CH1, Afretador FR2). Entretanto, um ponto comum entre os executivos entrevistados é a dificuldade em conseguir mostrar o valor da entrega para seus clientes (Alfa, Delta, Hotel).

Eu diria que a empresa tem uma baixa competência em conseguir mostrar um aumento de valor para o cliente. A gente não tem muita habilidade de mostrar o valor que está embutido na operação. Acho que nossa diferenciação tem um valor de entrega, mas não temos muita habilidade de vender e mostrar isso ao cliente (Delta).

Na opinião de Alfa, uma das razões dessa dificuldade está na percepção do cliente em achar que o valor entregue pela competência simplesmente faz parte do trabalho do agente contratado e sua obrigação. Outro fator que pode dificultar a percepção do valor do cliente está nas limitações de sua atuação frente ao ambiente externo. “Às vezes o cliente acha que a

WSAM não tá fazendo a coisa certa, mas na verdade a empresa fez até onde ela podia e acaba ficando refém dessa situação (Alfa)”. Entretanto, um aspecto importante para que o desempenho seja reconhecido como valor é a necessidade de uma uniformidade de eficiência entre todos os pontos de entrega da competência.

As agências marítimas precisam de mais uniformidade. Você é tão forte quanto o seu elo mais fraco. Não importa o quanto a gestão queira e prometa, a não ser que exista um completo entendimento, compromisso e orientação do pessoal da linha de frente, você estará perdendo seu tempo (Afretador CH1).

Com base nas entrevistas realizadas e documentos de elogios e reclamações analisados, constatam-se elementos associados que em conjunto possibilitam a percepção de benefícios. Apesar de existir pontos em comuns, o valor da entrega para alguns dos elementos varia de acordo com a percepção do cliente afretador e do armador (Quadro 21).

Quadro 21 – Compilação dos principais valores percebidos da entrega por tipo de cliente

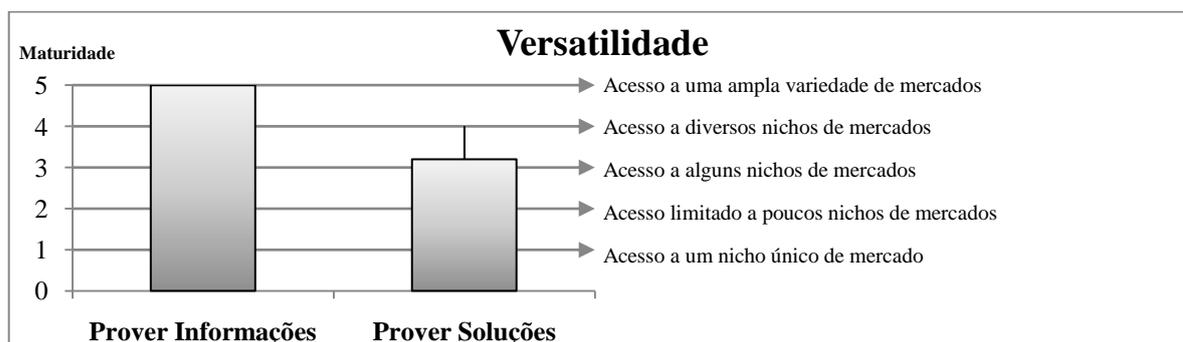
Valor em Comum	Afretador	Armador
Prioridade	Carga e documentação	Navio e tripulação
Oportunidades	De mercado	De carga
Transparência	Nas informações	Nos custos
Planejamento	Logística terrestre	Logística marítima
Gestão de problemas	Propor soluções	Seguir instruções
Padronização	Nas informações	Nas informações e custos
Atuação nacional	Alguns portos	Muitos portos
Política de nomeação	Vários agentes	Poucos agentes
Expectativas	Relacionamento	Reduzir custos
Preço pelo serviço	Relativo	Baixo
Tipos de problemas	Externos	Internos
Rede de contato	Do segmento	Portuária
Redução de riscos	Financeiros	Financeiros, ambientais, sanitários
Relacionamento	Conhecer e respeitar suas particularidades e necessidades; dedicação, construção da confiança mútua, conduta ética e profissional, sensibilidade cultural, cooperação, criação de parcerias, co-criação de valor.	
Uniformidade	Desempenho semelhante em todos os portos.	
Programação do navio	Tempo de operação; condições meteorológicas; logística.	
Confidencialidade e acuracidade	Das informações.	
Representação	Própria, sem subagentes.	
Confiança	Idoneidade, reputação, tradição, marca, profissionalismo, credibilidade, honestidade.	
Ponto de contato	Funcionários especializados ligando o cliente a todos os portos.	
Proatividade	Informações antecipadas; prevenir problemas.	

A subseção a seguir apresenta a análise do parâmetro versatilidade.

6.2.4.3. Análise da versatilidade

A Figura 31 demonstra que a versatilidade apresenta variação significativa entre as duas habilidades analisadas. Enquanto a habilidade de prover soluções apresenta uma versatilidade mais modesta, a de prover informações é percebida como uma habilidade capaz de permitir acesso a uma ampla variedade de mercados. Para a maioria dos entrevistados, a competência permite atuar no mercado de navios com rotas não regulares (*Tramp*) e no mercado de navios de linhas regulares (*Liner*). A representação no mercado *Liner* está reduzida nos últimos anos com a utilização cada vez maior de escritórios próprios por parte dos armadores.

Figura 31 – Grau médio de maturidade do parâmetro versatilidade



Fonte: O Autor (2013)

A versatilidade da competência permite que empresa atue em quase todos os nichos de mercado disponíveis para o serviço de agenciamento marítimo, segmentados pelo tipo de carga, rota ou tipo de navio operado (Bravo, Charlie e Delta). A organização adota uma estratégia generalista de atuação, não sendo especializada em um único segmento, mas buscando ser diversificada e versátil de forma a abranger o maior número de mercados disponíveis (Golf).

Ela conhece, só não se aprofunda. No momento que ela precisa e ser chamada para se aprofundar, ela tem como fazer. O que diferencia é ter uma pessoa focal para cada um destes segmentos, que seja mais conhecedor e tenha mais conhecimento (Alfa).

Acho que não existe agência marítima tão flexível no atendimento em nichos de mercados como a WSAM, mas pelo fato de querer ser generalista a empresa acaba não sendo especialista em cada nicho (Echo)

A competência é versátil também na abrangência de serviços oferecidos, incluindo serviços de documentação, de liberação de cargas, de emissão de vistos, etc (Hotel). Recentemente, essa diversificação permitiu criar a empresa Transvisas, entrar no mercado de super *yachts* e atuar como coordenador logístico internacional (Charlie).

O Quadro 22 demonstra os nichos de mercados explorados pela competência seguindo uma classificação por rota realizada, produto embarcado, tipo de navio, tipo de cliente ou serviço.

Quadro 22 - Nichos de mercados explorados pela competência

Classificação	Mercados			
Cliente	Armadores Afretadores			
Rota	Regular (Liner) Não Regular (Tramp)			
Navio	Carga geral Cruzeiro Gaseiro	Graneleiro Minério Petroleiro	Porta containers Químico	Ro-Ro Tanque <i>Yachts</i>
Produto	Aço Açúcar Alumínio Carvão	Celulose Fertilizante Gás Madeira	Carga projeto Grãos Gusa	Minério Óleo & Gás Petróleo Vivos

Fonte: O Autor (2013)

A versatilidade da competência, através de sua estratégia de expansão e diversidade de mercados, garante para a WSAM uma maior divisão de fontes de receita, contribuindo para sua sobrevivência em tempos de crise no mercado (Charlie).

Ser generalista trouxe benefícios no sentido que a gente conseguiu sobreviver à crise. O mercado todo caiu, mas tínhamos uma participação pulverizada, como uma cesta de investimentos (Echo).

Em resumo, a competência garante o acesso aos principais mercados estratégicos para a organização. A subseção a seguir avalia o desempenho da competência identificada.

6.2.4.4. Avaliação do desempenho da competência

Prestar informações com qualidade e com agilidade é mais do que uma cortesia da organização, mas uma forma de promover os negócios da organização e de seus clientes. A habilidade de prover informações apresenta um bom desempenho em atender às necessidades fundamentais dos consumidores.

Na visão de Alpha, a empresa tem condições de produzir informações sistemáticas com qualidade melhor que a dos concorrentes, mas apresenta dificuldades para atingir um desempenho capaz de diferenciar ou entregar um nível de valor além do que é normalmente exigido de um agente marítimo. Além do fato do cliente poder ter acesso a estes dados por outras fontes, a maioria das informações faz parte já de uma rotina determinada e demanda um grande esforço organizacional. Informações diferenciadas e de alto valor além das normas do atendimento são mais complexas de serem obtidas, dificultando a sua entrega.

Outra dificuldade de desempenho é a de realizar o mesmo nível de desempenho na entrega entre as diversas filiais da empresa. Segundo Afretador CH3 entrevistado, a diferença do nível de desempenho entre as filiais com que trabalham é visível. Enquanto que algumas unidades conseguem atender suas expectativas, outras não apresentam uma equipe devidamente treinada para atender plenamente suas necessidades no porto.

Já a habilidade de prover soluções apresenta um excelente desempenho caso o problema dependa da WSAM unicamente. Muito desse desempenho é alcançado pela prontidão da organização e uma preocupação elevada em rapidamente resolver o problema do cliente. Na opinião do Afretador BR1, existe uma preocupação da organização em atender suas necessidades, existe também uma empatia muito grande com os colaboradores da WSAM de cada local, sempre solícitos e nos atendendo a qualquer hora. A capacidade de solucionar problemas e a qualidade e agilidade das informações enviadas ficam dentro de suas expectativas.

Nas operações do dia a dia, o nível de valor fica muitas vezes despercebido e oculto nos processos e rotinas da empresa. Somente quando o cliente está em frente a um grave problema que necessita da ajuda da WSAM para solucioná-lo é que a competência consegue reunir visibilidade suficiente para a entrega de um valor significativo. O desempenho da competência também tende a cair à medida em que passe a depender de outras entidades responsáveis na resolução do problema.

O Armador GR deixa explícito que uma das razões por trabalhar com a WSAM está na sua rapidez em resolver seus problemas, independente do horário. O armador apresenta conhecimento sobre a burocracia, limitadores e dificuldades enfrentadas nos diferentes portos, mas tem confiança de que a WSAM faz o seu melhor para encontrar uma solução sempre que algum de seus navios encontra dificuldades.

Apesar da diferenciação dada pela abrangência, um ponto importante destacado por Alfa, Bravo, Charlie e Golf é a dificuldade de conseguir manter uma velocidade de entrega da competência. Independente de as outras organizações fazem melhor ou pior, a velocidade do desempenho da competência em prover soluções e informações é um elemento percebido que deve ser melhorado.

Atualmente, não basta para o agente ir somente a bordo, mas também enviar informações relevantes sobre o cenário portuário brasileiro. De acordo com Charlie, muitas vezes a informação já está sendo transmitida por outras fontes quando a empresa resolve tomar a ação de informar aos seus clientes. Um limitador da velocidade de entrega identificado está na quantidade de processos adicionais que uma empresa do porte da WSAM tem, e não são normalmente encontrados em agências menores. O executivo destaca que cada vez mais é preciso atender às áreas de suporte da empresa como DHO, SMS, Qualidade. Ao tecer tantos processos novos, a organização perde um pouco da velocidade no dia a dia dos negócios. Em contrapartida, agências menores conseguem um ganho de velocidade por não apresentarem tantos processos corporativos.

Outro limitador do desempenho está em conseguir fonte de informações regulares e confiáveis. Seja por uma política de segurança dos terminais portuários, uma confidencialidade técnica ou comercial, a falta de relacionamento com alguma pessoa chave ou facilitador, entre outros fatores que limitam o acesso às informações (Bravo). Conforme evidenciado por Alfa, Bravo e Charlie, pela abrangência de atuação, o desempenho pode ser considerado como superior, mas localmente sua performance muitas vezes fica semelhante à de outras agências e limitado para certas regiões. O armador ou afretador quando contrata a WSAM tem a expectativa de receber o mesmo nível de entrega em todos os portos. Sempre que uma filial não tem o mesmo desempenho que as demais, causa um impacto direto na confiança do cliente em relação à empresa, ou até mesmo na imagem do grupo como um todo. A subseção a seguir apresenta a análise da sustentabilidade da competência.

6.2.5 Sustentabilidade da competência em prover soluções e informações

O Quadro 23 apresenta os valores das escalas de maturidade para os parâmetros adaptação, durabilidade e imitabilidade na percepção dos executivos da Wilson Sons Agência Marítima entrevistados.

Quadro 23 – Resultado das escalas de maturidade de adaptação, durabilidade e imitabilidade

Executivo	Adaptação	Durabilidade	Imitabilidade	Habilidade avaliada
Alfa	4	4	4	Prover informações
Bravo	3	4	2	
Charlie	3	4	3	
Média Prover informações	3,3	4,0	3,0	
Delta	4	4	3	Prover Soluções
Echo	3	2	3	
Foxtrot	5	5	4	
Golf	5	5	3	
Hotel	3	4	4	
Média Prover soluções	4,0	4,0	3,4	

Fonte: O Autor (2013)

A avaliação da sustentabilidade é apresentada logo após a análise desses três parâmetros, iniciando-se com a análise da adaptação.

6.2.5.1. Análise da adaptação

Pelos resultados obtidos, prover soluções apresenta uma capacidade de adaptação maior do que a habilidade de prover informações (Figura 32).

Figura 32 – Grau médio de maturidade do parâmetro adaptação



Fonte: O Autor (2013)

Um ponto comum entre os entrevistados são os limitadores de adaptação causados pelo tamanho da agência e do grupo empresarial que fazem parte. Na visão de Alfa, Delta e Hotel, a WSAM precisa ser mais dinâmica, flexível e veloz na implementação de mudanças e adaptações, fatores prejudicados pelo peso de sua estrutura organizacional,

O agenciamento muitas vezes necessita se adaptar às novas regras e sistemas desenvolvidos por órgãos reguladores. A imposição de novas regras e sistemas, além de fazer com que a empresa seja obrigada a se adequar, acaba gerando novos tipos de problemas para serem solucionados ou informações a serem enviadas (Delta).

É uma das coisas que normalmente a gente é referência no mercado. Essas mudanças impostas pelo governo, Porto Sem Papel, tudo isso a gente é visto como referência. Sendo altamente flexível frente às mudanças ambientais (Foxtrot).

Analisando a etapa exploratória de pesquisa junto aos funcionários da WSAM, é possível verificar que para atender às necessidades de seus consumidores, a empresa busca se adaptar realizando algumas ações estratégicas como: o investimento em tecnologia e equipamentos de comunicação; o treinamento e especialização dos funcionários; a gestão estratégica da qualidade e a customização de seus serviços para as reais necessidades dos consumidores, entre outros conforme o Quadro 24 (KAEHLER *et al.*, 2012).

Quadro 24– Principais adaptações realizadas pela WSAM frente às necessidades dos consumidores

Adaptações realizadas	% de respostas
Investimentos em TI e equipamentos de comunicação	21,37%
Investimentos em treinamento e Capacitação dos funcionários	16,24%
Implementação de políticas e sistemas de qualidade	11,97%
Identificando e se ajustando para as necessidades dos clientes	11,11%
Contratação de pessoal já capacitado e especializado	4,27%
Modificando a estrutura organizacional	5,13%
Realizando revisões nos processos	5,13%
Outros	24,78%

Fonte: Adaptado de Kaehler *et al.* (2012)

Na percepção dos funcionários da WSAM, o principal modo de adaptação realizado é através de investimentos em tecnologias. Contudo, a tecnologia é apenas um meio. Uma dificuldade enfrentada é fazer com que todos os recursos envolvidos se adaptem e acompanhem as mudanças e evoluções tecnológicas realizadas (Bravo, Charlie, Golf).

Muito da capacidade de adaptação da competência depende da participação ativa e proativa da alta gerencia. Segundo Alfa, observa-se um empenho e uma preocupação maior gerencial em buscar alcançar um nível mais elevado de serviço.

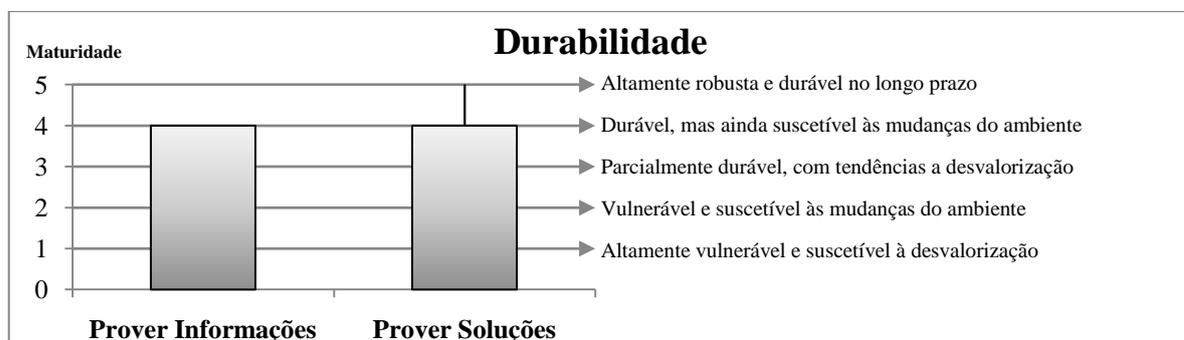
Hoje a Agência é flexível em função principalmente do seu quadro de gestores. Antigamente o quadro de gestores não chegava a ser inflexível, mas faltavam iniciativas. E tudo era preciso autorizar, não tinha uma proatividade (Delta).

No geral, a competência consegue manter um nível de adaptação suficiente para continuar entregando valor, mesmo que ocorram mudanças nas preferências dos consumidores. A WSAM demonstra também estar atenta às melhores práticas do mercado e novas tecnologias. Entretanto, grande parte das adaptações realizadas são contingenciais e reativas, muitas vezes também realizadas pelas empresas concorrentes da WSAM. Além disso, a velocidade dessa adaptação é limitada pela sua própria trajetória e expansão como grupo empresarial.

6.2.5.2. Análise da durabilidade

Em termos gerais, tanto a habilidade de prover soluções quanto a de prover informações são percebidas como extremamente duráveis, mas ainda suscetíveis às mudanças do ambiente (Figura 33)

Figura 33 – Grau médio de maturidade do parâmetro durabilidade



Fonte: O Autor (2013)

Na visão dos entrevistados, enquanto existir a figura do agente marítimo haverá necessidade da competência existir. Entretanto, mudanças econômicas com força suficiente para afetar a capacidade financeira dos clientes podem fazer com que menos contratos sejam fechados ou queiram trabalhar com agências mais baratas. Isso pode fazer com que os consumidores passem a valorizar apenas os custos envolvidos, gerando um efeito cascata para a política de preços (Charlie).

Pode ocorrer também uma valorização menor ou maior da competência em função das condições econômicas enfrentadas pelos consumidores. Quando um cliente que está com uma crise econômica muito grande que ele não reconhece o real valor. Um valor que ele até consegue perceber nos seus serviços pra não ter que ficar constrangido a pagar alguém do valor (Delta).

Mudanças macros do ambiente têm impacto na competência somente se afetarem de alguma forma a capacidade da WSAM conseguir manter os seus colaboradores ou sua capacidade de se adaptar às necessidades dos consumidores. A partir do momento em que o resultado do negócio não alcançar o resultado que os acionistas esperam, é possível que a empresa busque ajustar sua estrutura interna. Caso afete negativamente o desempenho da competência, sua durabilidade possivelmente ficará comprometida (Charlie). Além disso, as vantagens competitivas da competência ficam ameaçadas sempre que o desempenho dos concorrentes é percebido como superior ao da WSAM (Bravo).

No geral, a competência é robusta o suficiente e consegue manter um valor diante do dinamismo do ambiente, evitando que se degrade pelo tempo. Os recursos tecnológicos são os elementos constituintes que apresentam maior grau de depreciação e com risco de também tornarem-se obsoletos.

6.2.5.3. Análise da imitabilidade

A análise dos dados obtidos do parâmetro imitabilidade revela que a habilidade de prover informações apresenta uma imitabilidade desigual se comparada com a de solucionar problemas (Figura 39).

Figura 34 – Grau médio de maturidade do parâmetro imitabilidade



Fonte: O Autor (2013)

Um elemento de imitabilidade está na própria complexidade da coletividade cultural existente na WSAM. Caso algum concorrente tente imitá-la, é necessário trabalhar em várias dimensões e sem muita certeza sobre como o ambiente interno é organizado. Em conjunto, os processos e rotinas organizacionais existentes são ativos elaborados internamente de forma única e difícil de serem imitados (Delta).

Golf complementa ser comum que os concorrentes tentem entender principalmente como funcionam os processos da WSAM. Muitos dos procedimentos necessitam do desenvolvimento de ferramentas específicas, sendo complicado para empresas concorrentes visualizarem facilmente todos os elos desses processos (Golf).

Muitos dos recursos tecnológicos constituintes também são desenvolvidos internamente pela WSAM, especialmente construídos para atender uma determinada demanda dos consumidores. O tempo dedicado ao desenvolvimento de sistemas customizados semelhantes pode desmotivar o investimento de empresas rivais (Alfa). Agências menores possivelmente necessitam terceirizar o desenvolvimento de seus sistemas de informática. Pela WSAM pertencer a um grupo com uma área de TI especializada e dedicada aos negócios da organização, imitar sua capacidade tecnológica seria economicamente inviável para muitas empresas concorrentes.

Por que eu consigo resolver um monte de problema? Eu consigo resolver porque eu tenho uma TI robusta, eu tenho uma estrutura muito grande por trás que dá este suporte pra ter esse diferencial competitivo. - Você pode copiar ela? Você pode copiar, sem dúvida nenhuma. Mas, você tem que estar inserido dentro de um grupo grande como a WS. A única maneira de você fazer isso é você se associar a um grupo como o nosso. E quantos grupos como o nosso existem no Brasil? (Foxtrot).

Porém, nem todos os sistemas desenvolvidos podem ser alvo de algum tipo de interesse por parte dos concorrentes em querer imitar. O uso de sistemas de TI que facilite o fluxo de informações em uma empresa com a abrangência da WSAM é fundamental. Contudo, possivelmente alguns dos sistemas desenvolvidos na WSAM geram mais vantagens de padronização e controle interno para a organização do que entregas de benefícios para os consumidores. Isso faz com que agências menores adotem sistemas internos mais simples, mas que permitem um ganho maior de flexibilidade (Alfa).

Em conjunto, concorrentes podem buscar substituir os recursos existentes da WSAM, alcançando uma entrega semelhante, ou até melhor, se houver uma capacidade com desempenho superior na mobilização desses recursos. Em conjunto, a diferenciação e benefícios são possíveis somente se houver a habilidade e conhecimento do usuário em conseguir aproveitar os recursos disponíveis (Bravo).

É comum que o armador ou afretador trabalhe com mais de uma agência marítima em um mesmo país. Na visão dos clientes, isso garante que suas empresas não fiquem dependentes de um único fornecedor, adotando um rodízio entre os agentes em quem confiam. Além de buscar promover a competição e a busca por melhores níveis de serviços, o

cliente também busca um nível de competência e, conseqüentemente, de desempenho semelhante entre os seus representantes.

É fácil de ser imitado porque todos já fazem. O próprio cliente vai exigir. É fundamental para a prática do exercício, para a sobrevivência. E os concorrentes conseguem facilmente visualizar os fatores de sucesso da competência, o feedback do cliente é o veículo que proporciona isso (Bravo).

A dependência de terceiros faz com que a rede de relacionamentos da organização diminua a imitabilidade da competência por sua complexidade social, na qual os relacionamentos interpessoais, cultura e confiança constituem uma intrincada rede de conexões (Bravo). O fortalecimento dos relacionamentos sociais existentes também possibilita o desenvolvimento de fontes de informações privilegiadas, únicas no mercado e de difícil acesso.

No geral, mesmo que o desempenho seja semelhante, na visão dos entrevistados, um fator determinante para a imitabilidade da competência está nos recursos que sustentam uma estrutura capaz de atuar em quase todos os portos do Brasil.

As agências concorrentes, algumas tem ótimas velocidades. O difícil pra elas é terem essa velocidade com a nossa mesma cobertura. E ai é custoso, porque ai significa abrir filiais nos mesmos lugares que a WSAM tem. E é custoso pra nós também. Agora os concorrentes conseguirem nos imitar em velocidade, aonde eles já tem filial não é difícil (Charlie).

Entretanto, possíveis fusões ou alianças estratégicas, como o uso de subagentes, podem diminuir o impacto das vantagens competitivas alcançadas pela WSAM em um nível de abrangência nacional. Para a maioria dos entrevistados, é complicado imitar os recursos constituintes da competência, mas ainda é possível para os concorrentes imitar o seu desempenho.

Os altos investimentos aplicados nos recursos estratégicos tangíveis da organização permitem gerar uma dissuasão econômica nos concorrentes, nas quais o retorno sobre os resultados esperados possivelmente não compensam o investimento em desenvolver uma mesma estrutura.

6.2.5.4. Avaliação da sustentabilidade da competência

Com base nos resultados obtidos, observa-se um cenário maior de oportunidades de manutenção e desenvolvimento da competência, do que de perigos para sua sobrevivência. Considerando apenas um receio de um agravamento da crise mundial, não é possível

identificar nenhuma ameaça com impacto direto e significativo para a sustentabilidade da competência.

A sustentabilidade da competência está diretamente ligada com sua capacidade de sustentar o relacionamento com o consumidor e de manter o seu nível de valor ao longo do tempo. É possível afirmar que a sustentabilidade da competência e suas vantagens competitivas são obtidas através da composição única de recursos tangíveis e intangíveis e recursos humanos envolvidos.

Como recursos intangíveis, destacam-se: (i) a sua cultura organizacional; (ii) a sua tradição e reputação no mercado; (iii) a sua rede de relacionamentos; e (iv) os seus conhecimentos e experiências acumulados ao longo de 175 anos. Já os recursos tangíveis mobilizados garantem uma sustentabilidade através de: (i) a sua rede de filiais; (ii) o seu capital financeiro; (iii) os seus sistemas de informação; incluindo (iv) os outros segmentos do grupo Wilson Sons como rebocadores, terminais, logística, *offshore* e estaleiros. Entretanto, a capacidade adaptativa enfrenta dificuldades à medida em que a empresa expande ou modifica os recursos tangíveis e intangíveis e torna-se necessário mobilizar os recursos humanos envolvidos. Observa-se também que as mudanças organizacionais na WSAM muitas vezes ocorrem por forças maiores, sejam estas previsíveis ou não da organização.

Como exemplo, destacam-se as pressões governamentais na implementação de novos sistemas a serem adotados (Porto Sem Papel, Siscomex, etc.) ou pressões dos próprios consumidores por uma melhor qualidade, agilidade, proatividade, eficiência, eficácia e efetividade da competência. Em conjunto, quanto maior o desempenho da competência, maior é a pressão dos consumidores para que empresas concorrentes passem a imitá-la. Este aspecto faz com que a competência apresente um impacto limitado na fidelidade dos consumidores, restringindo a percepção dos diferenciais da competência em relação às outras agências marítimas. Na subseção a seguir é analisada a organização da competência avaliada na percepção dos gestores entrevistados.

6.2.6 Organização da competência em prover soluções e informações

O Quadro 25 demonstra os resultados obtidos na visão dos executivos entrevistados, considerando os parâmetros de desenvolvimento, colaboração e investimentos da competência avaliada.

Quadro 25 – Resultado das escalas de maturidade de desenvolvimento, colaboração e investimentos

Executivo	Desenvolvimento	Colaboração	Investimentos	Habilidade avaliada
Alfa	3	3	4	Prover informações
Bravo	3	3	4	
Charlie	4	4	4	
Média Prover informações	3,3	3,3	4,0	
Delta	3,5	4	3	Prover Soluções
Echo	3	3	2	
Foxtrot	3	3	2	
Golf	3	3	2	
Hotel	3,5	4	2,5	
Média Prover soluções	3,2	3,4	2,3	

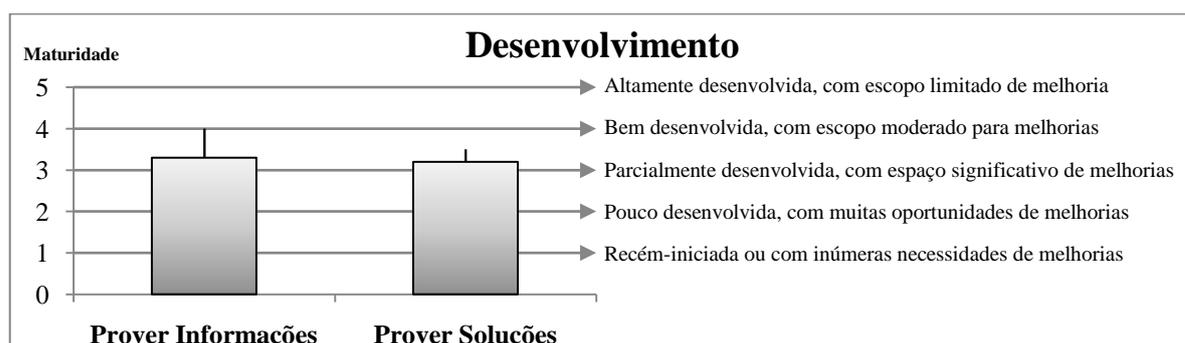
Fonte: O Autor (2013)

As subseções a seguir apresentam maiores detalhes sobre a análise desses parâmetros, assim como a avaliação da organização da competência.

6.2.6.1. Análise do desenvolvimento

Tanto prover informações quanto prover soluções apresentam estágios de desenvolvimento semelhantes e com espaço para a realização de melhorias (Figura 35).

Figura 35 – Grau médio de maturidade do parâmetro desenvolvimento



Fonte: O Autor (2013)

A habilidade de solucionar problemas até os anos 1980 era considerada a principal competência organizacional da WSAM. Contudo, conforme explica Bravo, os avanços tecnológicos ocorridos nas décadas seguintes impactaram diretamente na forma como as soluções para os problemas eram conduzidas. A evolução nos meios de comunicação

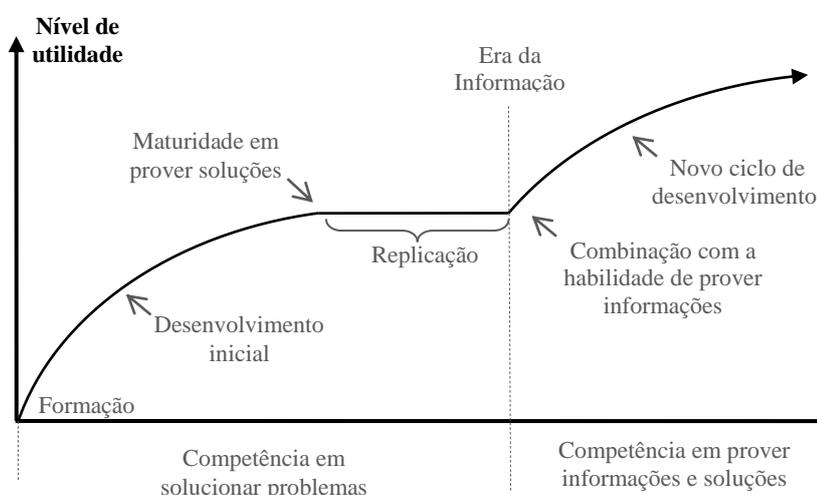
modificou tanto o poder atribuído ao comandante do navio quanto o trabalho das agências de navegação.

Há 30 anos não tínhamos toda essa comunicação que temos hoje. O comandante tinha essa responsabilidade de decisão, ele estava isolado, ele era um homem de negócios, ele defendia os interesses do navio. Hoje não, hoje em dia ele é um pouco mais que um motorista do navio e um informante. Antes o comandante fazia acontecer porque ele não podia repassar o problema (Bravo).

Apesar de ser um evento evolutivo, a transição da Era Industrial para a Era da Informação (ou Digital) é o marco histórico de maior impacto na trajetória de desenvolvimento da competência em solucionar problemas da WSAM.

A partir desse evento, a competência até então replicada internamente sem muitas transformações foi combinada com a habilidade de prover informações, de forma que a empresa continue a entregar valor para seus consumidores (Figura 36).

Figura 36 – Ciclo de vida da competência em prover informações e soluções



Fonte: Inspirado em Helfat e Peteraf (2003, p.1005)

Ou seja, as atividades operacionais da WSAM expandiram suas habilidades e foram estruturadas de forma a não apenas solucionar os problemas do navio e seus clientes, mas também prover informações essenciais aos consumidores (Charlie). No nível atual de desenvolvimento, a habilidade de solucionar problemas é percebida com elevado grau de maturidade, mas ainda apresentando necessidades de melhorias a serem realizadas (Charlie, Delta, Hotel e Golf). Já a habilidade de prover informações na percepção dos entrevistados não atingiu o mesmo nível de desenvolvimento (Bravo). Considerando as exigências atuais de mercado, Alfa salienta: “A empresa não faz nada fora do básico. Onde ela se diferencia é no

tamanho. Mas não tem muito que fazer de diferente, ela segue uma regra e mesmo que queira acrescentar, talvez esteja agregando algo que o cliente não precisa”.

A capacidade de evitar problemas é apontada como elemento constituinte importante que necessita de um maior grau de desenvolvimento. Na visão de Alfa, “Ela não tem uma proatividade. Hoje ela atende o dia a dia, mais uma fazedora de tarefas. Mas não existe uma preocupação de enxergar o cliente e o ambiente como um todo”. Por ser essencialmente uma empresa voltada para a prestação de um serviço especializado, muito da percepção de melhorias a serem realizadas envolve a capacitação dos recursos humanos constituintes.

Acho que são os funcionários que perpetuam a competência. Só que essas pessoas não são eternas. Então você precisa estar o tempo todo realimentando o negócio, criando uma equipe nova, pra que essa nova equipe também tenha esses conhecimentos (Foxtrot).

Uma característica importante da WSAM destacada por diversos executivos é a cultura organizacional existente e fundamental para a formação da competência. Como exemplo, destaca-se uma organização que é transparente e comprometida com suas equipes, sem atraso na folha de pagamento, que adota um sistema de meritocracia, que oferece oportunidades de crescimentos e que faz com que o colaborador sinta-se parte da organização (Bravo, Delta, Golf e Foxtrot).

Contudo, uma dificuldade enfrentada pela WSAM e outras empresas do ramo é a de encontrar funcionários capacitados para atuar como agentes marítimos nas diversas regiões do Brasil. Por não existir um curso específico para a formação de agentes marítimos no Brasil, a renovação dos recursos humanos utilizados torna-se um desafio. Para que possa continuar desenvolvendo a competência, a organização necessita de uma capacidade de treinamento robusta. Em conjunto com os conhecimentos e experiências que seus funcionários adquirem diariamente, a empresa é muitas vezes vista no mercado como uma escola formadora de profissionais. Isso faz com que o mercado e empresas concorrentes contratem os funcionários já capacitados da WSAM com ofertas maiores (Foxtrot).

A perda de recursos humanos estratégicos traz consequências negativas para o desempenho da competência e com consequências diretas na percepção dos clientes, conforme salienta o Armador entrevistado.

O problema da WSAM é que ela está treinando bons agentes, mas está perdendo eles! Investe em treinamento, mas depois perde estes funcionários! Eu conheci excelentes profissionais na WSAM. Eles conheciam o trabalho, conheciam como o nosso negócio funcionava e depois eles saíam. E novos funcionários entravam e tínhamos que começar tudo do zero (Armador GR).

Além de influenciar na velocidade da entrega, pertencer a um grupo maior como a Wilson Sons é percebido como um fator limitador para a própria agilidade de desenvolvimento das capacidades e competências da organização.

Por ser uma agência de um grupo empresarial muito grande, a nossa agilidade para melhorar às vezes é menor do que a de outras agências. Se for preciso melhorar um sistema, é preciso entrar numa fila de melhorias. E aí tem várias outras prioridades que vão entrando na frente. O que não acontece numa agência pequena. Enfrentamos essa dificuldade por ser grande demais (Charlie).

Os concorrentes conseguem ser mais ágeis principalmente pela tomada de decisão, a estrutura organizacional ser menor, é o dono do dinheiro que tá tomando a decisão. Em alguns casos na WSAM você tem que passar pelo jurídico, pela diretoria, então demora. A tomada rápida de decisão nestes casos é essencial (Echo).

Apesar de não necessitar contratar agências concorrentes para atuarem como subagente, a padronização e uniformidade da competência são elementos que necessitam de um maior grau de desenvolvimento para se diferenciar no mercado (Echo).

Hoje a gente vê que as informações vão para os clientes truncadas, sem uma sistemática, não seguem um padrão. Hoje nos apoiamos em simplesmente mandar mensagens enquanto a concorrência interage muito mais por telefone e isso agrega valor, por ele se sentir confortável (Alfa).

Precisamos que exista uma homogeneidade, uma padronização. Porque, respeitando as diferenças regionais e culturais de cada um, é importante que a WSAM tenha sempre um padrão. Quando você chega ao padrão é quando você consegue medir níveis de qualidade. E a gente não pode ficar refém só das filiais que estão mais ou menos envolvidas. O envolvimento tem que ser o mesmo (Charlie).

O desenvolvimento tecnológico que fornece o suporte necessário para a entrega da competência é uma forte característica da WSAM e cujo desenvolvimento está em constante aprimoramento (Bravo). Contudo, a empresa apresenta dificuldades em desenvolver as habilidades individuais de forma semelhante e capaz de fazer uso de todos os benefícios que o desenvolvimento tecnológico em teoria traz.

Os funcionários não conseguem aproveitar plenamente estes recursos de informática. Existe muitas vezes uma barreira, uma má vontade ou uma falta de disposição para usar novos sistemas, tem sempre um subterfúgio para evitar sua utilização (Alfa).

A inteligência de mercado da WSAM permite a entrega de informações críticas tanto para a WSAM quanto para seus clientes armadores e afretadores. Apesar das vantagens obtidas pela cobertura nacional, seu desenvolvimento ainda não está maduro o suficiente para diferenciar a organização no cenário competitivo e a ponto de gerar o valor demandado pelos seus consumidores (Charlie). Conforme complementa Alfa: “A empresa só entrega o

necessário para o cliente atender as demandas dele, não existe algo mais. Hoje precisaríamos entender até melhor o que seria este algo a mais que poderíamos entregar”.

Pela competência apresentar níveis de desempenho diferentes em sua entrega dependendo da filial, um alinhamento da competência entre todas as unidades é fundamental. Não apenas cumprir tarefas, mas estar comprometido em atingir um objetivo maior (Alfa). Nesse sentido, Bravo avalia: “Eu acho que existe uma visão somente para o usuário e fim. Não se enxerga muito a visão do cliente. E as prioridades estão erradas, deveria ser primeiro o cliente, depois o usuário operacional, depois o usuário na matriz”.

O que está faltando é alinhamento. Não é simples, porque você está lidando com culturas diferentes em um país do tamanho do nosso. O cliente até sabe disso, e usa isso como justificativa até, o que não seria o correto, não poderíamos estar transparecendo isso (Alfa).

O alinhamento existente é evidenciado na percepção do armador grego entrevistado. Na visão do cliente, a competência deve ser mais homogênea entre todas as filiais.

Eu conheço quase todos os gerentes, coordenadores e visitantes da WS e vou dar um exemplo. Nós atualmente não estamos escalamos um determinado porto. Eu também não conheço ninguém lá neste porto, mas sei que lá tem filial da WSAM. Eu precisava de ajuda e liguei para o meu contato na WSAM. Ele me indicou falar com o gerente deste porto. Esse cara sem que sua filial tivesse qualquer negócio com nossa empresa e sem ter recebido nenhuma receita nossa solucionou o problema que tínhamos de forma imediata. Porém em outro porto, onde fazemos mais de dez escalas por mês, e onde a filial recebe ganhos da nossa empresa, as vezes não recebemos essa mesma atenção. Existe uma diferença de mentalidade muito grande entre as filiais da WSAM (Armador GR).

Um aspecto interessante e possivelmente de maior impacto para a competência é a habilidade de construir relacionamentos da organização, cuja prioridade de desenvolvimento é percebida por diversos executivos.

Eu acho que estar próximo do cliente tem que melhorar. Não acho que a empresa esteja tão próxima dos clientes assim. É fundamental atuar em parceria com os clientes e não apenas como um prestador de serviços (Golf).

Nossa competência de resolver problema é limitada por um aspecto importante que é a questão do relacionamento. É mais fácil conquistar o cliente pelo relacionamento do que pela operação. Você até conquista, mas se o cliente já tem um relacionamento, mesmo você sendo competente, o cliente vai dar o navio para a empresa que ele conhece. A gente tem mais capacidade operacional do que relacional. É um elemento importante, a gente tem essa capacidade relacional, mas poderíamos ter mais (Delta).

A WSAM neste ponto deixa a desejar, porque não existe a cultura, a WSAM pelo nome, pela tradição dela, ela sempre esteve acostumada que o cliente chegasse a ela e pedisse pelos seus trabalhos. Hoje isso se inverteu hoje e cada vez mais tem essa necessidade de estar mais próxima do cliente (Alfa).

O relacionamento é fator primordial para o negócio de agenciamento marítimo. Dada a natureza do serviço, é difícil para a organização identificar até que ponto o desempenho da competência consegue contribuir para a distinção da organização, em detrimento do relacionamento com o cliente e o cliente preza muito por isso. Conforme salienta Alfa: “é preciso uma forte cumplicidade entre o cliente e agente, é uma simbiose”.

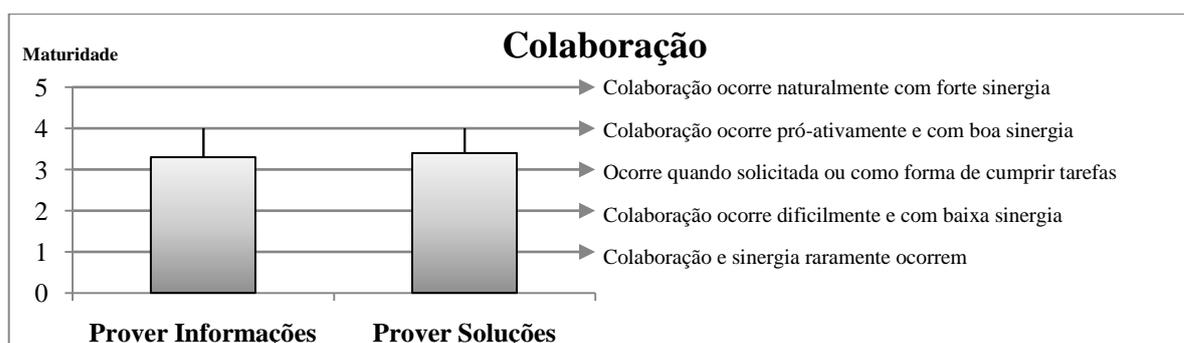
Por fim, Golf destaca ainda a necessidade de desenvolvimento de uma maior capacidade de promoção das competências da organização como forma de ampliar a percepção do cliente sobre o valor da entrega. Ou seja: “(...) o cliente não consegue perceber que WSAM é tão boa nessa competência. Eles sabem que a gente faz esse trabalho, mas não conseguimos mostrar pra ele o valor. Precisamos valorizar essa competência!” (Golf).

Observa-se que a WSAM adota uma estratégia evolutiva de desenvolvimento, ou seja, desenvolve a competência de prover informações e soluções ao mesmo tempo em que ela é realizada. Não é evidenciada nessa pesquisa nenhuma ação estratégica voltada para a incubação ou aquisição das competências organizacionais. Entretanto, os resultados obtidos também evidenciam que o desenvolvimento da competência não ocorre de forma semelhante entre todas as filiais e equipes da WSAM.

6.2.6.2. Análise da colaboração

Os resultados revelam que as duas habilidades analisadas apresentam um grau de colaboração interna semelhante (Figura 37). A importância da colaboração para um bom desempenho na entrega da competência é unânime entre os executivos entrevistados. Contudo, o grau de maturidade atual do parâmetro apresenta status divergentes.

Figura 37 – Grau médio de maturidade do parâmetro colaboração



Para Charlie e Hotel, os colaboradores mantêm um elevado grau de colaboração para sua entrega. Essa colaboração estaria fortemente relacionada com a competência, possibilitando facilitar e agilizar a sua entrega. Essa visão é compartilhada por Delta, que considera “A vontade do acerto move a coletividade pra um alto grau de apoio e de grande colaboração. Às vezes a gente não tem uma grande sinergia, mas tem um elevado nível de apoio”.

Já na percepção de Alfa e Golf, cada filial é vista como uma célula independente e a sinergia tende a ocorrer principalmente quando a WSAM está frente a um problema mais grave, mas na resolução dos pequenos problemas diários a sinergia ocorre mais raramente. Ou seja, “quando o problema é sério, existe esse apoio e essa sinergia. Agora quando é um problema simples, demoramos muito pra conseguir essa sinergia” (Golf).

Echo e Alfa salientam a necessidade de uma melhor colaboração e sinergia entre as filiais que atendem um navio com diversas escalas no Brasil. Considerando o cenário atual, “dentro da filial existe colaboração, mas entre as filiais é mais complicado. Existe pouca interação, não temos uma boa transferência do navio, com uma comunicação para a outra filial. Parecem que estão ajudando outra empresa, quando na verdade é tudo WS” (Echo). Essa colaboração deve existir não apenas por uma necessidade, mas que ocorra também mesmo que o cliente não seja cliente exclusivo de uma ou outra filial (Alfa).

Em complemento, de acordo com Alfa e Bravo, essa colaboração não ocorre naturalmente devido a um foco excessivo dos funcionários envolvidos em apenas cumprir tarefas. Ou seja, “(...) em muitos casos estamos ainda no automático, é preciso ficar lembrando e o cara manda as informações obrigado. E o outro só cobra porque ele sabe que tem que cobrar. Então infelizmente ainda estamos nisso” (Bravo). Visão essa compartilhada por Alfa: “em geral o que se percebe cada qual olha para si, e esquecem que em algum momento elas precisam colaborar de forma a facilitar o seu trabalho. Existe uma necessidade de atender uma determinada demanda, mas só isso”. Apesar da vontade por uma maior colaboração existir, a origem dessa situação também está no excesso diário de trabalho que os funcionários da WSAM precisam lidar diariamente nos diferentes portos brasileiros.

Significa mais trabalho, todos estão super demandados, então não procura sair daquela zona de conforto. Tudo atrelado a questão do excesso de trabalho. Não estou dizendo que não exista essa vontade, mas por estarem todos muito sobrecarregados, acabam se fechando para não se envolver com outros assuntos (Alfa).

Outro fator limitador da colaboração e sinergia destacado por Echo está nos critérios de avaliação e metas adotados pela organização e complementa, “(...) se ninguém aferir o ganho que o grupo deixa de ter por esta falta de colaboração nada vai mudar”. Apesar dos benefícios e diferenciais alcançados pela WSAM em compartilhar os clientes e a rede de relacionamentos dos outros segmentos do grupo Wilson Sons (Golf e Foxtrot), o nível de colaboração com os demais negócios da WS deve ser melhor desenvolvido (Echo e Alfa).

A sinergia entre os segmentos do grupo WS deveria auxiliar mais a nossa capacidade de resolver os problemas. Mas hoje não auxilia pois não há uma sinergia. Na resolução de problema não vejo muito os benefícios graças aos outros segmentos do grupo. Eu acho que se tivéssemos essa sinergia seríamos imbatíveis (Echo).

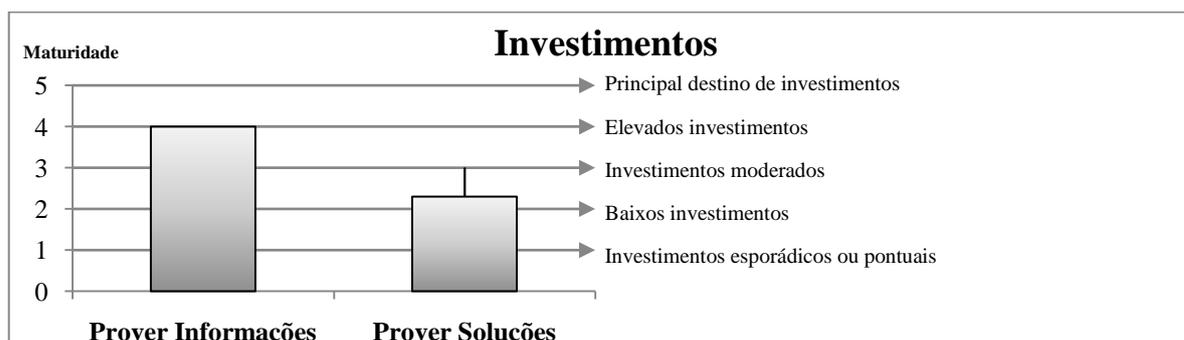
Não vejo nenhum facilitador na nossa capacidade de prover informações graças aos outros segmentos do grupo, pelo contrário, nós somos muitas vezes nossos próprios concorrentes. O desejável é que houvesse um fluxo interno no grupo que nos ajudasse e facilitasse o acesso às informações, clientes e negócios. É muito a ver com a cultura é demorado para derrubar isso (Alfa).

No geral, constata-se que o nível de colaboração e sinergia interna existente na WSAM é insuficiente para modificar o atual nível de maturidade da competência em parâmetros mais elevados. Destaca-se a necessidade de uma nova cultura, voltada para uma forte colaboração entre as diversas unidades de negócio da organização, um maior diálogo e comunicação, assim como gestores comprometidos para esta nova realidade.

6.2.6.3. Análise do investimento

Comparando as duas habilidades identificadas, observa-se que o nível percebido de investimentos aplicados na manutenção da habilidade de prover informações é muito superior ao de solucionar problemas (Figura 38).

Figura 38 – Grau médio de maturidade do parâmetro investimentos



Fonte: O Autor (2013)

Pertencer a um grupo do tamanho da WSAM influencia diretamente a prioridade de investimentos a serem realizados em cada negócio. Segundo Delta, “é tudo que é investido na manutenção da cultura dessa competência. Tem o lado de o grupo ficar crescendo e ficar preocupado com os investimentos nos problemas maiores e os problemas menores não tem endereçamento. Começa a engessar e a deixar de investir”. Além da divisão entre os segmentos do grupo e a área corporativa da Wilson Sons, a prioridade de investimento entre as 18 filiais da WSAM influencia na velocidade de desenvolvimento da competência em cada uma das filiais.

O problema nosso acaba sendo na velocidade em como o investimento acaba sendo aplicado. Além de termos que investir em 18 filiais, ainda tem que dividir os investimentos entre *liner* e *tramp* e ainda dividir os investimentos com outras partes corporativas (Charlie).

Um aspecto importante observado por Delta é a diferença entre investimentos considerados estratégicos e os investimentos contábeis, na qual esses investimentos são considerados custos para a organização. Anualmente, é feito o orçamento e observa-se uma preocupação para que os investimentos realizados estejam dentro dos custos orçados para este fim. Ou seja, “A empresa faz alguns investimentos, mas não são grandes investimentos porque tem sempre a questão de custos. Mas a empresa tá sempre treinando, cuidando e tentando melhorar processos” (Delta). Já na percepção de Echo, a empresa apresenta um perfil mais reativo e conservador em relação aos investimentos aplicados na manutenção da competência.

O que ela aplica com certeza tem retorno, pois ela trabalha com um grau de retorno alto para o que ela investe. Mas perdemos muito por não investir o suficiente no cliente, em visitas comerciais, na customização do serviço, por deixar de contratar alguém com mais capacitação, adquirir fontes de informações, etc. (Echo).

Para a habilidade de prover soluções aos clientes, é possível observar que não há investimentos específicos na competência. Entretanto, ocorrem investimentos nos recursos existentes que indiretamente influenciam o desempenho desta habilidade.

Eu diria que é um esforço moderado e não tem uma correlação direta com a competência, mas com o negócio como um todo. Uma parte deste investimento contribui para a competência, melhorando sistemas, melhorando processos, uma mobilidade maior, uma agilidade maior, uma facilidade maior de resolver o problema (Delta).

Prover soluções já faz parte do dia a dia da organização. Sendo uma atividade tão essencial e enraizada na cultura organizacional, faz com que outras capacidades emergentes dos consumidores tenham uma prioridade maior na manutenção. Ou seja, “é muito mais

cultural e intrínseca. Ela já existe, tá lá. Então demanda um investimento menor. Percebe-se um esforço de todo mundo pra manter essa cultura e essa competência” (Hotel).

Já para a habilidade de prover informações, verifica-se um elevado grau de investimentos aplicados principalmente no desenvolvimento de recursos tecnológicos. Na percepção de Alfa, Bravo e Charlie, os constantes investimentos em tecnologia de ponta permitem modernizar a estrutura, organizando, agilizando e facilitando os controles e processos internos. Todavia, os entrevistados são unânimes em afirmar que o retorno percebido desses investimentos em tecnologia encontra-se fora das expectativas da WSAM e não sendo plenamente aproveitado. Na percepção de Charlie: “é um problema que temos. Faz-se o investimento só que a WSAM é grande demais, tem filial que apóia 100%, tem outra que usa 50% e tem outra que dá um jeitinho de não usar” (Charlie). As principais causas dessa situação estão no uso de sistemas pouco amigáveis, cujos benefícios não são plenamente percebidos pelos seus usuários. Sem motivação e treinamento dos usuários, apenas investir em tecnologia não é o suficiente para garantir um desempenho satisfatório (Bravo).

É fundamental que sempre que a empresa invista em qualquer coisa, que faça os usuários enxergar o valor daquilo, sentindo que aquilo que você está fazendo tá melhorando o dia a dia. Qualquer dificuldade que você gerar para um usuário é um motivo para não usar o investimento que está sendo feito (Charlie).

Dada a importância da competência para a organização, alguns executivos entrevistados salientam a necessidade de maiores investimentos na capacitação dos recursos humanos envolvidos. Na percepção da Alfa, “o treinamento é de colega pra colega. Sem treinamento e orientação, o pessoal apesar de ter boa vontade não consegue atingir o que realmente espera-se deles. Hoje eles não estão alinhados com a real utilidade da competência.”

Você tem que capacitar pessoas, tem que trabalhar no desenvolvimento de novas pessoas. Você tem que formar profissionais e a WSAM não tem esse investimento necessário na formação. E considero a nossa principal capacidade, só que é ainda baixo (Golf).

Em resumo, apesar dos grandes investimentos em elementos estruturais, recursos importantes são perdidos ou mal aproveitados nesse processo devido a fatores sociais ou influências do histórico organizacional. Os diferentes caminhos evolutivos e as diferenças de velocidade de aprendizagem organizacional entre as filiais da WSAM contribuem para que os investimentos em recursos estratégicos não apresentem o mesmo nível de retorno para a organização.

6.2.6.4. Avaliação da organização da competência

Na percepção de todos os executivos entrevistados, a competência em prover informações e soluções da WSAM tem um potencial de gerar um valor muito maior do que é entregue atualmente. Pela competência não estar plenamente organizada internamente, alguns tópicos de melhorias na sua estrutura são sugeridos pelos participantes.

Um primeiro aspecto de melhoria está em buscar reduzir a sua rigidez organizacional, através da diminuição da burocracia, da otimização dos recursos tecnológicos e de uma reestruturação das equipes e atividades mais eficiente e eficaz (Alfa).

A estruturação da competência envolve uma melhor capacidade de treinamento dos atuais e novos funcionários de linha de frente (Charlie, Foxtrot, Golf). Aliado ao treinamento, faz-se necessário ampliar a motivação dos funcionários envolvidos através de uma melhor compreensão da importância de sua entrega para o cliente (Bravo). Esta capacitação envolve não apenas o conhecer as atividades específicas, mas também todo o processo envolvido de entrega da competência. Permitir o rodízio e a troca de experiência entre os cargos e atividades existentes é uma forma de ampliar o conhecimento vivenciado no dia a dia (Echo).

Para isso, é necessário o aperfeiçoamento de não apenas os manuais e cursos online, mas também dos treinamentos práticos e monitorados realizados para as equipes de linha de frente. (Echo). Na visão de Foxtrot, aprimorar o conhecimento sobre os outros segmentos e negócios do grupo de forma a facilitar ou potencializar a entrega da competência.

Para uma empresa especializada como a WSAM, os custos de rotatividade na saída de recursos humanos estratégicos e perda de conhecimento, produtividade, relacionamentos, etc. são extremamente altos. Uma solução para diminuir o impacto no desempenho da competência é adotar uma política de estágio estruturada entre as filiais. Ou seja, manter sempre um estagiário de operações aprendendo e vivenciando o dia a dia (Golf, Foxtrot). Em conjunto, é necessário o desenvolvimento de uma maior capacidade de reter os melhores talentos e buscar desenvolver os futuros líderes da companhia (Foxtrot).

Especialmente para alcançar uma maior velocidade de entrega nas informações, é necessária uma maior organização dos cargos e tarefas entre as equipes envolvidas. Considerando a frequência com que a equipe operacional vai a bordo das embarcações, é aconselhável manter sempre um funcionário capacitado no escritório para realizar o atendimento ao cliente (Charlie).

É necessário que cada colaborador saiba suas reais atividades e responsabilidades. Pelas equipes serem enxutas e cada vez mais demandadas, esta estruturação deve dar condições para que os funcionários dediquem tempo para os clientes. Não apenas de forma a conseguirem atender as exigências, mas inserir o cliente no primeiro plano. Ou seja, a velocidade pode ser limitada caso não haja uma forte orientação para os consumidores por parte de todos os funcionários envolvidos, de forma que não apenas cumpram tarefas, mas que estejam engajados em alcançar esta velocidade para o cliente (Alfa).

Dado o contexto competitivo da WSAM, o aprimoramento interno da capacidade de construir relacionamentos torna-se vital para a organização. A capacidade de construir relacionamentos é superior ao de prover informações e determinante para a agência. Esse relacionamento garante uma maior facilidade de atingir objetivos ou conseguir acesso, não abrangendo apenas os clientes, mas também o relacionamento interno da organização. Conforme é relatado por Alfa, não basta os funcionários serem treinados apenas para tarefas, mas também para desenvolver uma habilidade relacional através de *coaching* gerencial.

Consequentemente, o aprimoramento da capacidade gerencial da organização é fundamental para aumentar o comprometimento interno das equipes envolvidas. Faz-se necessário, por exemplo, que as equipes entendam a importância das informações produzidas e a importância destas para os clientes da organização (Alfa).

Envolve também o gestor buscar a satisfação de seu trabalho através da satisfação do cliente e motivando os funcionários para que desenvolvam também essa vontade de agradar o cliente. Se não for bem disseminado, não somente no nível vertical, mas também horizontalmente, é possível que vire uma rotina ou apenas um trabalho obrigatório a ser realizado. Ou seja, um alto desempenho e comprometimento deve ser um meio para conquistar e satisfazer os clientes. (Bravo).

Faz-se necessário também uma maior capacidade de identificar as necessidades dos consumidores, tanto para satisfazer os clientes quanto para criar novas oportunidades de negócios para a WSAM. Identificando os problemas dos clientes, é possível fornecer soluções únicas, visto que poucas agências têm a percepção de vender o negócio como uma forma de solucionador de problemas (Golf, Foxtrot).

Entretanto, conforme Delta salienta, a habilidade de solucionar problemas não traz apenas benefícios para a organização, mas também “malefícios”, sempre que a organização

não toma as devidas precauções de confirmação ou aprovação junto ao cliente ou se gera algum custo adicional.

Ela procura proteger os interesses dos clientes, mas por outro lado ela também está preocupada em se proteger, pois em muitas situações ela não pode assumir uma responsabilidade que não é dela, e são valores muito elevados que a empresa lida (Alpha).

Por fim, a missão seguida pela WSAM é “desenvolver e prover soluções de alto valor percebido por nossos clientes nas atividades portuária, marítima e de logística, de forma sustentável e inovadora, valorizando o desenvolvimento dos nossos colaboradores” (WILSON SONS, [2012b]). É possível constatar que a habilidade de prover soluções está alinhada com a missão da Wilson Sons. Entretanto, a habilidade de prover informação não consta na razão de existir da organização, prejudicando o senso comum e o estabelecimento de políticas e estratégias da organização.

Conforme salientam Coyne, Hall e Clifford (1997), a velocidade em que a organização leva para o desenvolvimento de suas competências é fundamental para sua sustentabilidade e proteção ao longo tempo. Nesse aspecto, torna-se fundamental para a WSAM a superação de seus limites organizacionais que restringem o desenvolvimento da competência. A competência em prover informações também não pode estar vinculada somente a uma determinada área ou departamento, mas deve permear toda a organização e continuamente ser desenvolvida pela alta direção.

Destaca-se a necessidade de repetição e treinamento prático dos funcionários, no qual o envolvimento dos gestores é fundamental para auxiliar as pessoas a entenderem os processos existentes e a desenvolver com mais eficácia as rotinas estratégicas envolvidas na entrega da competência.

Assim, faz-se necessário um planejamento baseado em um programa evolucionário da competência, envolvendo a implementação e coordenação de diversos esforços organizacionais que consigam ter força suficiente para modificar e romper as inércias organizacionais existentes.

Também se faz necessária a adoção de novos controles gerenciais e incentivos que possibilitem explorar todo o potencial de velocidade, agilidade, eficiência, eficácia e efetividade da competência em prover soluções e informações da WSAM.

6.2.7 Classificação da competência em prover soluções e informações

A Figura 39 apresenta o resultado obtido na classificação da competência segundo os executivos entrevistados da WSAM.

Figura 39– Classificação da competência segundo os executivos entrevistados

	Prover informações			Prover soluções				
	Alfa	Bravo	Charlie	Delta	Echo	Foxtrot	Golf	Hotel
Contribui para a sobrevivência da organização?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Competência básica								
Desempenho igual, ou melhor, que dos concorrentes?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fornecer algum diferencial competitivo?	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Competência diferenciada								
Com elevada e distinta entrega de valor?	X	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓
Extremamente difícil de ser imitada?	X	X	X	X	X	X	X	X
Única no mercado e excepcional?	X	X	X	X	X	X	X	X
Competência essencial								
Gerando uma vantagem competitiva sustentável?	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: O Autor (2013)

Não há dúvidas entre os entrevistados de que a competência de prover informações e soluções contribui para a sobrevivência da organização. Seu desempenho inclusive é fator de legitimidade da WSAM no mercado de agenciamento marítimo.

Conforme apresentado nos comentários dos entrevistados, os recursos estratégicos mobilizados são os principais fatores de diferencial competitivo da competência, destacando-se os: (i) recursos humanos especializados; (ii) recursos físicos, como sua rede de filiais e tecnologia empregada; (iii) recursos financeiros que garantem um capital para investimentos e uma maior solidez econômica; e (iv) recursos intangíveis como a cultura organizacional, reputação e tradição de mais de 175 anos.

Para a maioria dos entrevistados, a competência é capaz de entregar um elevado nível de valor através dos diversos elementos que, quando associados, possibilitam uma maior visualização de seus benefícios. Entretanto, o nível de valor é percebido como condicional ao ambiente competitivo e aos recursos disponíveis, fazendo com que a competência tenha dificuldade de manter o mesmo nível entre as diversas filiais da WSAM.

Apesar de complicado, a competência organizacional não é extremamente difícil de ser imitada. Muito dos próprios consumidores da empresa, inclusive, pressionam as concorrentes a buscarem um desempenho semelhante ou melhor que o alcançado pela competência. Apesar de ser única em termos de abrangência, seu desempenho ainda não apresenta singularidade suficiente para ser considerado como único e excepcional no mercado.

Considerando os resultados obtidos e utilizando o modelo de avaliação proposto nessa pesquisa, a competência em prover informações fica classificada como uma **competência diferenciada**, mas ainda com dificuldades de manutenção de sua entrega de valor para todos os portos brasileiros.

A subseção a seguir apresenta alguns fatores que podem contribuir para elevar o nível de classificação da competência.

6.2.7.1. Sugestões para elevar o grau de maturidade da competência

A aplicação do framework na WSAM permite a identificação de alguns elementos que possibilitam elevar o nível de maturidade da competência identificada. Confirmando as observações de Helfat e Peteraf (2003), o desenvolvimento da competência em prover informações e resolver problemas não ocorre de forma similar entre as equipes, considerando o capital humano, social e os aspectos cognitivos dos membros envolvidos e fatores externos que influenciam a trajetória de cada uma das filiais da WSAM.

Os resultados indicam que a estratégia atualmente adotada pela WSAM foca especialmente em desenvolver os recursos estratégicos disponíveis. Entretanto, o alinhamento entre estes os recursos, competências e consumidores apresenta desafios a serem superados pela organização.

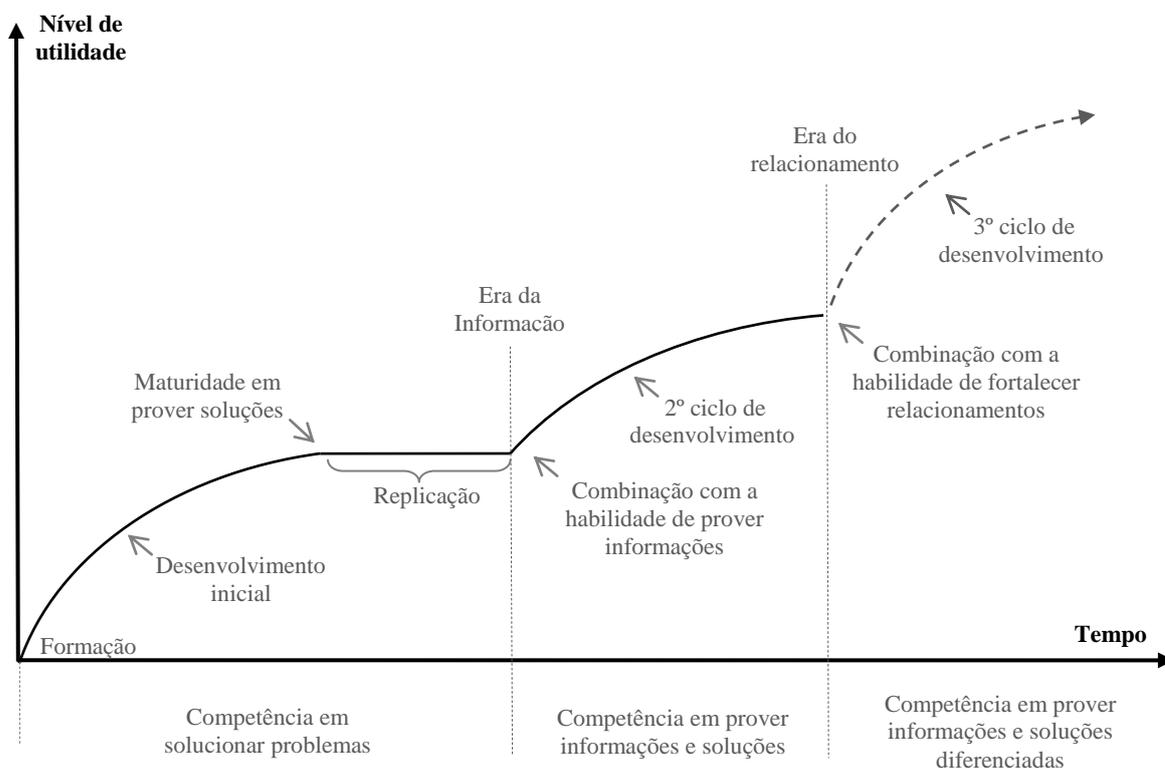
Um aspecto interessante observado na pesquisa é o da divergência de opiniões entre os executivos sobre o valor da principal competência da organização. A falta de um consenso

entre os gestores pode limitar o desenvolver da competência ou a adoção de ações inovadoras que possibilitem uma melhor vantagem competitiva. Conforme salientam King, Fowler e Zeithaml (2002), a opinião geral dos gestores sobre a importância da competência rapidamente tende a gerar uma priorização de oportunidades que fortaleçam esta competência organizacional.

Diversas ações de melhorias são identificadas na análise de desenvolvimento da competência. Entretanto, os resultados apontam que para a organização conseguir desenvolver a competência em prover soluções e informações a um nível de *core competence* faz-se necessária a sua combinação com uma terceira habilidade, caracterizada pelo fortalecimento dos relacionamentos sociais da organização. Apesar da capacidade de construir relacionamento já existir, na visão dos executivos, o seu nível de maturidade não está desenvolvido a ponto de ser considerada uma competência organizacional da WSAM.

A Figura 40 demonstra o ciclo de vida projetado da competência, considerando esse novo cenário, onde o principal marco acontece com a entrada da organização em um novo período de desenvolvimento interno, simbolicamente denominado de Era do relacionamento.

Figura 40 – Ciclo de vida da competência em prover informações e soluções



Fonte: Inspirado em Helfat e Peteraf (2003, p.1005)

Nesse cenário, predomina um relacionamento muito mais próximo da empresa com consumidores, autoridades governamentais, portuárias, parceiros, fornecedores e demais *stakeholders*. De forma a elevar a habilidade relacional para um nível de competência organizacional, essa pesquisa sugere o desenvolvimento das capacidades (i) de envolver e integrar *stakeholders*, construindo uma confiança mútua; (ii) de identificar necessidades, particularidades e características próprias; (iii) de entender as diferenças culturais e de valores; (iii) de intermediar conflitos; (iv) de desenvolver parcerias; (v) de coproduzir informações e soluções; (vi) de ampliar o *networking* da organização; (vii) de conectar e manter pessoas em sintonia por um foco e objetivo comum; (viii) de construir alianças estratégicas; entre outras capacidades organizacionais.

Esse novo período busca alinhar a estratégia organizacional a uma nova lógica dominante em serviço, próxima à identificada por Vargo e Lusch (2004), através de uma maior ênfase aos recursos intangíveis da organização, a co-criação de valor e a busca constante pela construção do relacionamento. Assim, um gestão estratégica dos relacionamentos, conforme sugerida por Lian e Laing (2007), passa a ter importância significativa para a WSAM.

Para isso, o desenvolvimento de agentes especializados, motivados e alinhados na linha de frente é essencial para captar e sustentar o relacionamento tanto dos clientes afretadores quanto armadores da empresa. Próximo aos resultados de Awuah (2007), a forte interação da WSAM com seus os consumidores, assim como o seu relacionamento com outros *stakeholders*, faz com que a empresa e os atores envolvidos busquem se adaptarem mutuamente e aprenderem em conjunto.

Com base nas evidências coletadas, destaca-se não apenas a necessidade de um fortalecimento entre a Wilson Sons Agência Marítima e seus consumidores, mas também o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada em equipes, colaboração e sinergia. Englobando o fortalecimento entre os diferentes elos da organização, incluindo equipes, departamentos, filiais e outros negócios do grupo Wilson Sons, como rebocagem, estaleiro, *off-shore* e logística. Ou seja, somente quando estes elementos estiverem envolvidos, alinhados e plenamente desenvolvidos é que a competência organizacional em prover informações e soluções terá um nível de entrega de valor e desempenho suficiente para transforma-se em uma *core competence*.

6.3 RECOMENDAÇÕES DE AJUSTES NO *FRAMEWORK*

Ao final de cada entrevista de avaliação realizada, foi solicitado que cada executivo avaliasse o Framework de avaliação das competências organizacionais da WSAM, cujo *feedback* individual é apresentado no Quadro 26.

Quadro 26 – *Feedback* dos executivos sobre o *Framework* de avaliação das competências

Executivo	<i>Feedback</i> sobre o Framework
Alfa	Achei muito bom o roteiro, bem direto e dinâmico. Realmente consegui me situar e unir a situação da empresa às perguntas. Me senti bem confortável. Gostei bastante.
Bravo	Uma vez dentro da competência foi muito bom o fluxo, pois você realmente avalia aquela competência, e deixa muito aberto para pontos de vistas muito diferentes dentro da organização. Só no início não ficou muito claro qual a competência vamos escolher. Não era bem claro pra mim quais as outras competências que a gente podia avaliar ou se aquelas que eu falei eu poderia escolher qualquer uma. E eu senti que a coisa era mais a questão de informação. A primeira pergunta até foi o que a WSAM faz bem, e no final respondendo essa pergunta eu acabei até me contradizendo, pois prover informações ela não faz bem, ou poderia fazer melhor. Mas eu acho que ela é tão importante que ela vira uma competência.
Charlie	Eu achei legal o roteiro, ele dá margem pra você pensar e não é pontual, não é um sim ou não, tem que pensar mesmo. Ele depende do entrevistado estar a fim de colaborar, de ir um pouquinho além, estar de boa vontade. Não senti dificuldades, mas é fundamental que você vá ajudando. Se eu fosse só lendo aí eu teria dificuldade para fazer.
Delta	Eu achei muito válido, não no sentido de determinar qual seria a competência, mas dado que a gente escolheu uma competência, de avaliá-la. Eu acho extremamente válido.
Echo	Eu acho que foi muito válido o roteiro, e se as pessoas responderem com sinceridade, não ficando com medo de apontar as deficiências é uma ótima oportunidade de melhorar.
Foxtrot	É legal pra gente parar e ver como podemos potencializar essas coisas. Mas primeiro a gente precisa também saber o entendimento de todo mundo se isso existe mesmo.
Golf	Eu achei o roteiro muito bom, faz a gente o tempo todo pensar, olhar um pouco pra dentro de casa. Quero muito ver os resultados!
Hotel	Eu achei legal, faz a gente refletir realmente sobre a competência, sobre a capacidade de manter, adaptar ela e qual o esforço que a empresa tem para isso.

Fonte: O Autor (2013)

Na visão de Delta, as competências já são algo natural e cultural, ou seja, já assimiladas internamente, mas ainda não didaticamente explicadas e devidamente mapeadas pela organização. Como a competência consegue ter este desempenho superior? Como pode ser melhor compreendida pelos colaboradores? Quais elementos da competência podem ser melhorados? Como mensurar o investimento aplicado? São questões que ficam subentendidas, mas difíceis de serem respondidas sem o mapeamento da competência organizacional.

Com base nos resultados obtidos dessa pesquisa, é possível constatar que o fortalecimento da competência organizacional é o resultado de um sistema de desenvolvimento e investimentos que nutre os recursos disponíveis e capacidades organizacionais. Ampliar o desempenho organizacional requer um entendimento sobre todos os elementos que estão ligados de forma direta, ou indireta à competência organizacional. Os dados coletados nessa e em outras pesquisas realizadas permitem a identificação de diversos elementos constitutivos e interligados às competências organizacionais da WSAM. Apesar dessa pesquisa não ter previsto inicialmente o desenho de um mapa estratégico das competências identificadas, de forma a complementar o *Framework* de avaliação proposto e buscando atender uma demanda da organização.

A próxima subseção traz a proposta de um mapa das competências organizacionais e seus elementos constitutivos identificados e analisados nessa pesquisa.

6.3.1 Mapa sistêmico das competências organizacionais

Para Prahalad e Hamel (1990), um mapa ou arquitetura estratégica deve priorizar a alocação de recursos de forma que fiquem transparentes para toda a empresa, fornecendo um modelo decisório para a alta gerência e uma ferramenta de auxílio para que o nível tático entenda a lógica de prioridade de alocação de forma consistente. A tarefa de criar uma arquitetura estratégica força a empresa a identificar e a unir os recursos-chave de forma a criar uma nova cultura gerencial, estimular o trabalho em equipe, ampliar a capacidade de mudança, o compartilhamento e a proteção de recursos estratégicos. É uma ferramenta de planejamento de longo prazo, fornecendo um direcionamento, ampliando a racionalidade organizacional e auxiliando a empresa a se comunicar com seus colaboradores e consumidores de forma a guiar a construção das competências organizacionais.

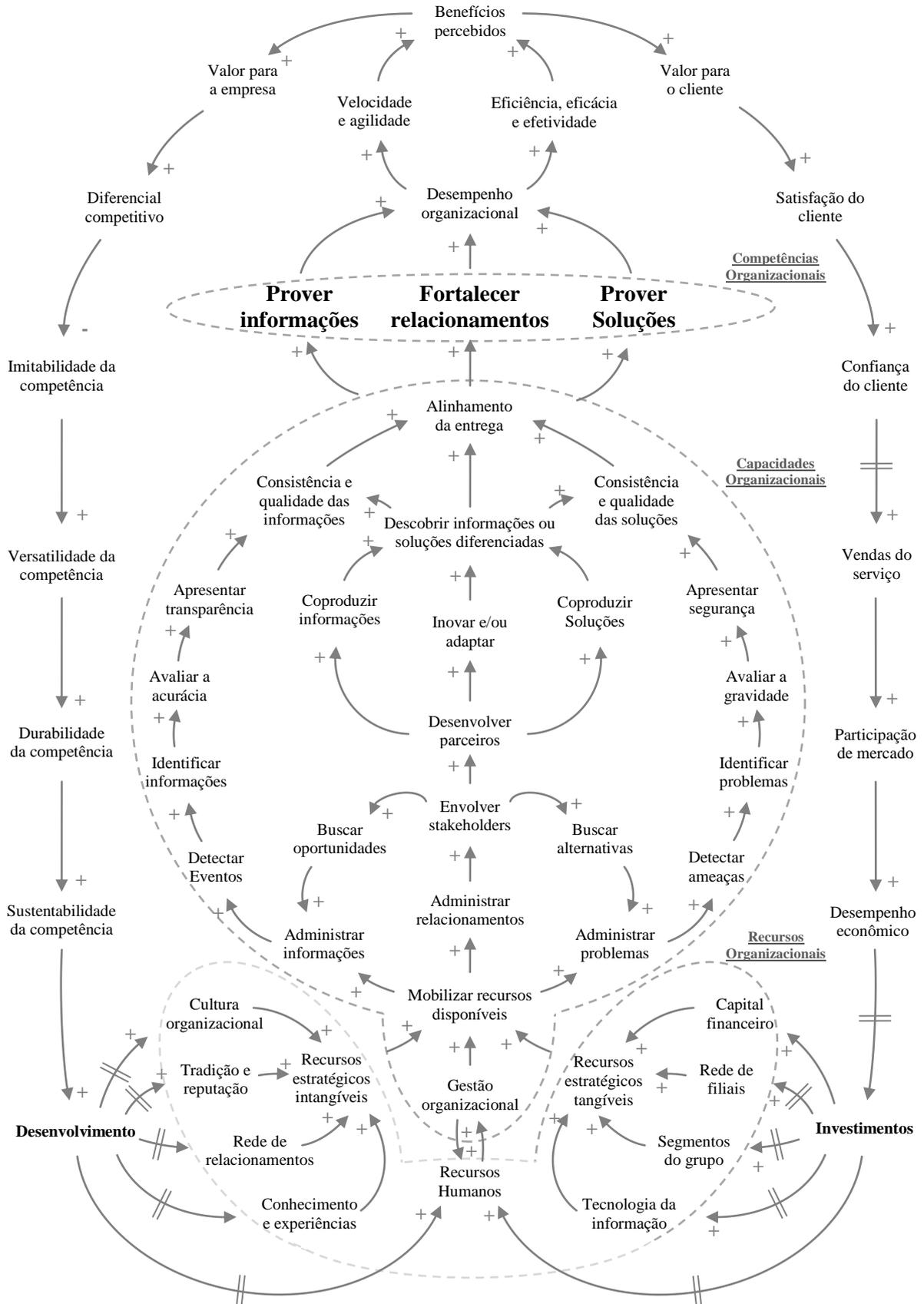
Na literatura pesquisada, percebe-se um consenso sobre a existência de padrões complexos de integração e coordenação de recursos na formação e desenvolvimento de competências organizacionais (BECKER, 2004). Dada essa complexidade, após realizar um aprofundamento teórico voltado para o *design* de serviços, essa pesquisa adotou como técnica relacionada ao pensamento sistêmico o *Causal Loop Diagramming* – CLD. Técnica desenvolvida para a criação de arquiteturas sistêmicas, permitindo um melhor entendimento do funcionamento do sistema em que a organização está inserida e como esta se comunica

com outros elementos. Um *loop* básico é criado quando duas ou mais variáveis são unidas por uma flecha, sendo a variável atrás da flecha definida como a causa que gera uma mudança comportamental na variável apontada pela flecha. Um sinal de “+” é usado quando ambas as variáveis se alteram na mesma direção, enquanto que um sinal de “-“ significa que as variáveis mudam em direções opostas. Um tempo de espera é representado pelo símbolo “||”, usado quando o *input* de uma variável necessita de um determinado período de tempo para a produção de um *output* (ATWATER; PITTMAN, 2006)

O entendimento da influência mútua entre as competências organizacionais e seus elementos constitutivos garante melhores condições para atuar nos fatores que levam a empresa ao crescimento e à vantagem competitiva (QUINTANA, 2009; DIAS, 2011). A estruturação de um mapa sistêmico das competências organizacionais tem como objetivo representar a inter-relação entre os principais elementos relacionados às competências organizacionais e identificados na WSAM. Sua elaboração foi baseada nas observações de Prahalad e Hamel (1990) e nas evidências coletadas tanto na fase exploratória da pesquisa quanto durante a fase de aplicação do *Framework* de avaliação.

Nesse aspecto, foi analisada a relação entre: (i) os principais recursos tangíveis (o capital financeiro disponível, a rede de filiais nos principais portos, os segmentos do grupo Wilson Sons e a tecnologia da informação) e intangíveis (a cultura organizacional, a tradição e reputação da marca, a rede de relacionamentos, os conhecimentos e experiências acumuladas) mobilizados; (ii) o alinhamento das capacidades organizacionais que sustentam a construção das competências organizacionais; (iii) o resultado obtido na entrega das competências e ligada ao desempenho organizacional no serviço prestado; (iv) os benefícios gerados e percebidos como valor tanto pela empresa, quanto pelos seus consumidores; e (v) o retorno para a organização dos fatores que elevam a maturidade da competência na forma de desenvolvimento e investimentos. Buscando facilitar o entendimento, foi considerado um nível de maturidade semelhante entre as habilidades de prover informações, prover soluções e fortalecer relacionamentos. Seguindo o modelo de *Framework* proposto nessa pesquisa, os valores para a empresa possibilitaram gerar um maior diferencial competitivo, diminuindo a imitabilidade da competência de forma a elevar sua versatilidade, durabilidade e sustentabilidade. Já os valores percebidos pelos consumidores possibilitam elevar sua satisfação e confiança de forma a voltar a contratar os serviços da WSAM e conseqüentemente, elevar sua participação de mercado e desempenho econômico (Figura 41).

Figura 41 – Mapa sistêmico das competências organizacionais da WSAM



Fonte: O Autor (2013)

No modelo proposto, quanto maior a habilidade da WSAM em prover informações, fortalecer relacionamentos e prover soluções, maior é o seu desempenho organizacional. Esse desempenho é percebido por uma maior velocidade, agilidade, eficiência, eficácia e efetividade da entrega, cujos benefícios são percebidos tanto pela organização quanto pelos seus consumidores.

A organização adota uma série de ações estratégicas buscando investir e desenvolver os recursos estratégicos disponíveis. Os recursos tangíveis recebem incentivos financeiros na forma de investimentos, que são aplicados de forma deliberada pela organização, como, por exemplo, os investimentos em sistemas de informações, estrutura de filiais, capital financeiro ou investimento em outros negócios do grupo. A manutenção da competência organizacional possivelmente resulta também no desenvolvimento dos recursos intangíveis ao longo do tempo. Esse processo tende a se originar dos processos, cultura, experiências vivenciadas, entre outros, e acompanha naturalmente o histórico evolutivo da competência organizacional. Como exemplo de recursos intangíveis é possível destacar: a cultura organizacional existente, a tradição e reputação da empresa, a rede de relacionamento e os conhecimentos e experiências adquiridas pela prática da competência organizacional. Já os recursos humanos recebem influências tanto das ações estratégicas deliberadas da empresa na forma de investimento quanto das estratégias emergentes que levam ao aprimoramento dos funcionários envolvidos. Inclusive, a própria capacidade de gestão organizacional da competência depende do nível de investimento e desenvolvimento dos recursos humanos disponíveis.

É provável que a influência dos recursos intangíveis, como a tradição e reputação, consigam influenciar a decisão de um armador ou afretador de apontar a WSAM como representante sem um relacionamento prévio. Entretanto, dificilmente a nomeação dos navios é sustentável no longo prazo sem a construção e fortalecimento do relacionamento com o consumidor. Dessa forma, o alto desempenho organizacional, em conjunto com o forte relacionamento existente e a mobilização estratégica dos recursos e capacidades disponíveis formam o sistema necessário para elevar o número de nomeações de navios para a empresa.

Todos estes elementos constituintes alinhados no momento da entrega fortalecem o desempenho das competências, fechando o sistema de forma a manter uma elevada entrega de valor para a empresa e seus consumidores.

O capítulo a seguir apresenta as considerações finais dessa pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo é composto por três seções, apresentando as conclusões, as limitações da pesquisa e as sugestões para futuras pesquisas.

7.1 CONCLUSÕES

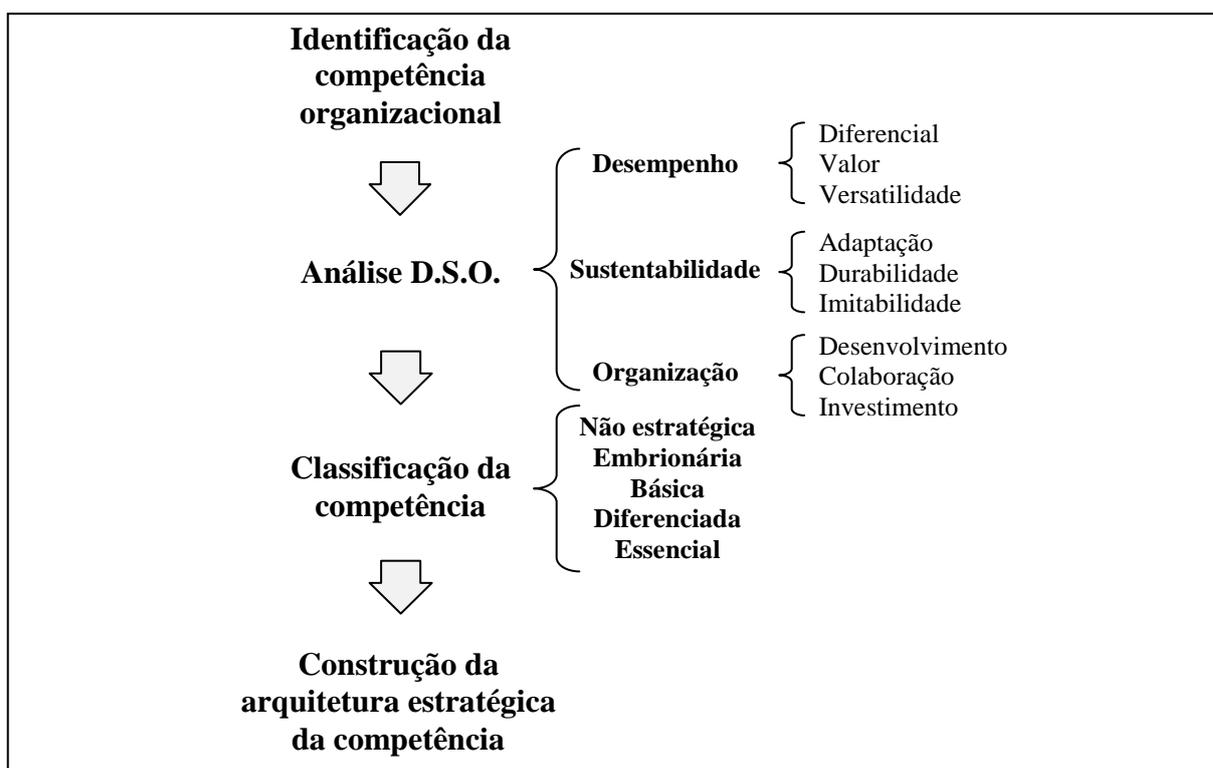
O estudo em torno do conceito das competências organizacionais é uma atividade complexa, podendo o seu entendimento ser diferente entre os participantes envolvidos (AWUAH, 2007), devido principalmente a sua grande heterogeneidade conceitual (RUAS *et al.*, 2005). A partir do referencial teórico pesquisado sobre os conceitos ligados às competências organizacionais, foram identificadas algumas lacunas, consideradas importantes de serem exploradas nessa pesquisa levando em conta: (i) as dificuldades de se implementar a abordagem por competências organizacionais de forma prática no contexto empresarial; (ii) as limitações dos métodos de avaliação existentes; e (iii) a falta de um equilíbrio teórico entre os parâmetros necessários para esta avaliação (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; RUAS, 2005; LJUNGQUIST, 2007; PRÉVOT *et al.*, 2010; RIGBY; BILODEAU, 2011).

O rigor metodológico e aprofundamento teórico necessário para garantir um elevado nível de qualidade da pesquisa foram preocupações constantes ao longo desse trabalho. Para sua realização, destacam-se: (i) a fundamentação teórica realizada sobre o setor de serviço, competências organizacionais, seus parâmetros de avaliação e o desenvolvimento de escalas de maturidade; (ii) a triangulação entre os especialistas acadêmicos, especialistas empresariais e bibliografia pesquisada para desenvolvimento do Framework de avaliação; (iii) as atividades exploratórias envolvendo as particularidades do serviço de agenciamento marítimo, as características da WSAM, a pesquisa histórico-longitudinal da trajetória estratégica da empresa ao longo de seus 175 anos, a pesquisa quantitativa da percepção dos funcionários da empresa e a pesquisa sobre as necessidades e expectativas dos clientes internacionais; e (iv) a triangulação entre as entrevistas com os executivos da WSAM, os documentos pesquisados e as entrevistas com clientes localizados no Brasil, França, Suíça e Grécia nos resultados obtidos na avaliação da competência em prover informações e soluções da WSAM.

Considerando a questão de pesquisa de “como avaliar as competências organizacionais de uma empresa brasileira prestadora de serviços de agenciamento marítimo?”, observou-se

que a construção de um *Framework* de avaliação de competências organizacionais envolveria uma série de procedimentos necessários para a sua correta operacionalização. Visto a demanda por um procedimento de desdobramento prático dos principais conceitos da abordagem por competência organizacional (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; RUAS *et al.*, 2005; LJUNGQUIST, 2007; GUALLINO; PREVOT, 2008), o *Framework* elaborado foi composto por quatro módulos de análise, envolvendo: (i) a identificação da competência organizacional; (ii) a análise do Desempenho, Sustentabilidade e Organização (DSO) da competência; (iii) a classificação da competência e por fim; e (iv) a construção da arquitetura estratégica da competência, conforme apresentado na Figura 42.

Figura 42 – *Framework* de avaliação das competências organizacionais



Fonte: O Autor (2013)

O ponto de partida foi a composição dos principais parâmetros de avaliação das competências organizacionais. Considerando os diferentes conceitos ligados às competências organizacionais e individuais existentes, constatou-se que essa avaliação ficaria prejudicada sem um processo que auxiliasse na identificação das competências organizacionais. Esta dificuldade de identificação levou a construção de um fluxograma de identificação da competência organizacional que possibilitou ao pesquisador conduzir os participantes de

forma a agilizar e aprofundar o processo de reconhecimento da competência. Também foi possível ordenar e refinar os elementos comumente confundidos com a competência, como por exemplo, possíveis benefícios, processos, serviços, recursos estratégicos mobilizados, competências individuais, entre outros elementos relacionados.

A metodologia DSO de avaliação revelou ser uma ferramenta estratégica de avaliação das competências capaz de capturar a percepção dos participantes sobre o atual contexto organizacional vivenciado, e uma ferramenta de compreensão, planejamento e aperfeiçoamento organizacional.

Através da análise do desempenho da competência, foi possível estimar: (i) os principais diferenciais da competência no mercado; (ii) os valores e benefícios de sua entrega; e (iii) os nichos de mercados explorados pela versatilidade da competência organizacional.

A análise da sustentabilidade possibilitou aferir: (i) a capacidade adaptativa da competência; (ii) o quão durável são seus benefícios; e (iii) o quão difícil é para empresas competidoras conseguirem imitar estes benefícios e seu desempenho.

Finalmente, a análise da organização da competência permitiu avaliar: (i) o nível de desenvolvimento interno da competência; (ii) o grau de colaboração existente entre os envolvidos; e (iii) o nível de investimentos aplicados na sua manutenção.

Convém ressaltar que competências realmente essenciais são extremamente raras de serem encontradas (COYNE; HALL; CLIFFORD, 1997). De forma a evitar possíveis equívocos ou ilusões sobre a competência avaliada, foi desenvolvido para o *Framework* dessa pesquisa um fluxograma de classificação, aprimorando o reconhecimento do nível intermediário de competência proposto por Ruas (2005). Além das competências essenciais, o modelo apresenta as competências não estratégicas, embrionárias básicas e diferenciadas.

De forma a tornar mais transparente a inter-relação dos elementos da competência para os membros da organização, o último módulo do *Framework* traz a construção de uma arquitetura estratégica da competência. Para sua elaboração foi escolhida uma técnica de criação de arquiteturas sistêmicas, principalmente pela sua facilidade de unir todos os elementos-chave envolvidos e fornecer um direcionamento capaz de ampliar a racionalidade organizacional sobre a competência.

O resultado dessa pesquisa demonstra ser possível um processo de avaliação por competências organizacionais. Uma vez a competência identificada pelos participantes, sua sequência lógica foi facilmente interpretada e apresentado um *feedback* bastante positivo por

parte dos executivos entrevistados, destacando-se pela sua praticidade e abrangência de avaliação das competências organizacionais. O método elaborado também possibilitou confirmar na prática o roteiro de desenvolvimento de escalas de maturidade para capacidades organizacionais proposto por Maier *et al.* (2012).

Apesar da divisão histórica existente entre as abordagens teóricas sobre a influência do ambiente interno e do ambiente externo para competitividade das organizações, essa divisão ressalta a importância do ambiente como um todo para a avaliação das competências organizacionais, não existindo apenas evidências internas, mas também evidências externas que comprovem a sua existência e nível de desempenho. Nesse caso, observa-se que a percepção da competência organizacional entre os participantes ocorre principalmente através dos resultados indiretos alcançados, como os benefícios entregues ou o nível de desempenho realizado. Destaca-se nessa pesquisa a importância da Visão Baseada em Recursos para a abordagem por competências e a necessidade dos gestores em entender por completo as competências de suas empresas de forma a conseguir explorar com eficiência, eficácia e efetividade os recursos disponíveis.

Além do apoio formal da empresa, deve-se ressaltar a grande colaboração e receptividade dos executivos, funcionários, clientes e especialistas acadêmicos e empresariais para a realização dessa pesquisa. A assistência obtida possibilitou finalizar esse trabalho sem a necessidade de substituir participantes, modificar instrumentos de coleta ou afetar o cronograma da pesquisa. A disponibilidade dos participantes também permitiu a realização da maioria das entrevistas de forma presencial, contribuindo para um melhor desenvolvimento do tema e diversidade de dados a fim de assegurar a saturação teórica necessária para sua conclusão.

Ao final dessa pesquisa, observou-se que uma análise detalhada das competências organizacionais resulta em um melhor entendimento quanto às fontes de vantagem competitiva da organização. A aplicação do *Framework* proposto traz como consequência uma maior sensibilização sobre o tema e um maior autoconhecimento sobre a realidade organizacional. Todavia, ressalta-se que a realização de uma avaliação por competências requer a plena participação dos gestores seniores da organização e a busca por evidências tanto internas quanto externas dos dados encontrados. Espera-se que os resultados dessa pesquisa possam auxiliar os gestores a ampliarem o potencial estratégico de suas organizações e a descobrir novos caminhos de agregar valor aos seus clientes.

7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações dessa pesquisa referem-se principalmente às escolhas metodológicas adotadas. Por essa pesquisa ser estudo de caso, os resultados obtidos na unidade de análise não oferecem possibilidade de generalização para outros contextos e realidades. Porém, as contribuições práticas obtidas com o desenvolvido do *Framework* de avaliação das competências organizacionais podem ser utilizadas e replicadas em outras instituições por outros pesquisadores ou executivos.

Considerando o mapa sistêmico apresentado nessa pesquisa, convém ressaltar que os diferentes recursos, capacidades e competências organizacionais identificados, assim como os principais benefícios percebidos e suas inter-relações podem variar dependendo da empresa avaliada. Apesar da parte interna do mapa demonstrar a inter-relação dos elementos específicos da WSAM, os elementos situados na parte externa também podem ser generalizados a ponto de replicar sua lógica para outros contextos empresariais.

Dado o caráter qualitativo desse trabalho, as entrevistas realizadas e fonte de dados primários desse estudo de caso refletem as percepções pessoais dos entrevistados em relação ao tema, restringindo a análise decorrente desse método de pesquisa. Como forma de minimizar seus efeitos, essa pesquisa buscou evidências em múltiplas fontes de dados, como: a bibliografia pesquisada, os especialistas acadêmicos e empresariais, os executivos da WSAM, os clientes da organização estudada e os documentos analisados.

7.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Objetivando dar continuidade ao tema desse trabalho, destaca-se a necessidade de pesquisas futuras priorizando: (i) a criação e manutenção de uma cultura organizacional voltada para a colaboração e sinergia; (ii) o estímulo para a inovação em serviço através da coprodução de valor; (iii) a otimização do valor das redes de relacionamento; (iv) a adaptação dos recursos humanos aos avanços tecnológicos; (v) o desenho de melhores arquiteturas estratégicas por competências; e (vi) o alinhamento dos elementos constituintes das competências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATWATER, J. B.; PITTMAN, P. H. Facilitating Systemic Thinking in Business Classes. **Decision Sciences Journal of Innovative Education**, v. 4, n. 2, p. 273–292, 2006.
- AWUAH, G. B. A professional services firm's competence development. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 8, p. 1068–1081, 2007.
- BAER, W. **A economia brasileira**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2003.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2007.
- BARRETO, I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256–280, 2010.
- BECKER, G. V. **Trajatória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem**. São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo., 2004.
- BENDAPUDI, N.; BERRY, L. L. Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p. 15–37, 1997.
- BRENTANI, U. DE. Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 18, n. 3, p. 169–187, 2001.
- CIA. **The World Fact Book: Brazil's Economy overview**. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>>. Acesso em: 30 mar. 2012.
- COLLIS, D. J. A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S1, p. 49–68, 1991.
- COLLIS, D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. S1, p. 143–152, 1994.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Gestão estratégica de operações de serviço** Anais da XXX Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração – CLADEA, Universidade de São Paulo, , 1995.
- COYNE, K. E.; HALL, S. J. D.; CLIFFORD, P. G. Is your core competence a mirage? **McKinsey Quarterly**, p. 40–55, 1997.

- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é Investimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1999.
- DAY, G. S. et al. Invited Commentaries on“ Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”. **The Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 18–27, 2004.
- DESENVOLVIMENTO. In: **DICIONÁRIO Michaelis da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 10 maio. 2012.
- DIAS, J. DA L. **O processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências organizacionais em uma empresa brasileira de prestação de serviços de TI**. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado, 2011.
- DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development? **Technovation**, v. 21, n. 3, p. 135–146, 2001.
- EDEN, C.; ACKERMANN, F. Competences, distinctive competences and core competences. In: **In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. A Focused Issue on Identifying, Building and Linking Competences**. 1. ed. Bingley, UK: Emerald Group, 2010. v. 5.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105–1121, 2000.
- FENAMAR. **Federação Nacional das Agências de Navegação - Relação de sindicatos e agências**. Disponível em: <<http://www.fenamar.com.br/index.php>>. Acesso em: 26 out. 2012.
- FIALHO, A. D. O. S. S. **Análise do uso da Inteligência Competitiva no setor da construção de imóveis residenciais na cidade de Porto Alegre**. Porto Alegre: Dissertação de Mestrado PPGAd/MAN/PUCRS, 2010.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 1, p. 44–57, 2004.
- FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. 1. ed. São Paulo: Artmed, 2009.
- FRASER, P.; MOULTRIE, J.; GREGORY, M. The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. **Engineering Management Conference, 2002. IEMC '02. 2002 IEEE International**, v. 1, p. 244 – 249, 2002.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVSKAIA, A. The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management Research. **International Journal of Management Reviews**, 2008.

GALLON, M. R.; STILLMAN, H. M.; COATES, D. Putting core competency thinking into practice. **Research Technology Management**, v. 38, n. 3, p. 20–28, 1995.

GEM. **GEM Shipping**. Disponível em: <<http://www.gemshipping.com.br>>. Acesso em: 29 out. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOI, C. K.; MELO, R. B. DE; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114–135, 1991.

GRÖNROOS, C. Adopting a service logic for marketing. **Marketing theory**, v. 6, n. 3, p. 317–333, 2006.

GUALLINO, G.; PREVOT, F. Competence-building through organizational recognition or frequency of use: Case study of the Lafarge Group's development of competence in managing post-merger cultural integration. v. *Advances in Applied Business Strategy*, n. 11, p. 63–92, 2008.

HAFEEZ, K.; YANBING ZHANG; MALAK, N. Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 49, n. 1, p. 28–35, 2002.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American journal of sociology**, v. 82, n. 5, p. 929–964, 1977.

HEL FAT, C. E. et al. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. 1. ed. New York: Wiley-Blackwell, 2007.

HEL FAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997–1010, 2003.

HERTOG, P. DEN; AA, W. VAN DER; JONG, M. W. DE. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 4, p. 490–514, 2010.

IBGE. **Pesquisa Anual e Serviços v.10**: v.10. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2008/pas2008.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

JANSSEN, L. A. **Instrumento para avaliação de maturidade em processos de Segurança da Informação: Estudo de Caso em Instituições Hospitalares**. Porto Alegre: Dissertação de Mestrado PPGAd/MAN/PUCRS, 2008.

JAVIDAN, M. Core competence: What does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60–71, 1998.

KAEHLER, C. G. **Competências organizacionais na internacionalização – O caso Wilson, Sons Agência Marítima**. Porto Alegre: Trabalho de conclusão de curso. FACE / PUCRS, 2009.

KAEHLER, C. G. et al. Adaptação em ambientes dinâmicos – A relação entre a capacidade de adaptação e as orientações estratégicas na criação de capacidades dinâmicas das organizações. **Trabalho aguardando publicação, apresentado como requisito parcial para aprovação na Disciplina de Gestão de Competências e Gestão Estratégica, Faculdade de Administração Contabilidade e Economia, PUCRS**, p. 16, 2012.

KAEHLER, C. G.; CONCEIÇÃO, M. F.; HANSEN, P. B. A estratégica organizacional da Wilson Sons: Uma análise histórico-longitudinal de seus 175 anos. **XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 2012.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1–14, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, KEVIN LANE. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12ª edição ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

LAPIERRE, J.; FILIATRAULT, P.; CHEBAT, J.-C. Value Strategy Rather Than Quality Strategy: A Case of Business-to-Business Professional Services. **Journal of Business Research**, v. 45, n. 2, p. 235–246, 1999.

LBH-GROUP. **LBH-Offices**. Disponível em: <<http://www.lbh-group.com/>>. Acesso em: 29 out. 2012.

LIAN, P. C. S.; LAING, A. W. Relationships in the purchasing of business to business professional services: The role of personal relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 6, p. 709–718, 2007.

LJUNGQUIST, U. Core competency beyond identification: presentation of a model. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 393–402, 2007.

MAIER, A. M.; MOULTRIE, J.; CLARKSON, P. J. Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v. 59, n. 1, p. 138 –159, 2012.

MDIC. **O Setor de Serviços Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=3123>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

MILLS, J. et al. **Strategy and Performance: Competing through Competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management**. 1. ed. New York: Free Press, 1998.

MOLINARI, L. K.; ABRATT, R.; DION, P. Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive word-of-mouth behavioral intentions in a B2B services context. **Journal of Services Marketing**, v. 22, n. 5, p. 363–373, 2008.

NACHUM, L. Winners and Losers in Professional Services: What Makes the Difference? **The Service Industries Journal**, v. 16, n. 4, p. 474–490, 1996.

OCEANUS. **Oceanus Shipping Agency Brazil**. Disponível em: <<http://www.oceanus.com.br>>. Acesso em: 1 nov. 2012.

ORION. **Orion Agência Marítima**. Disponível em: <<http://www.amorion.com.br>>. Acesso em: 29 out. 2012.

PARASURAMAN, A. Technology Readiness Index (Tri) A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies. **Journal of Service Research**, v. 2, n. 4, p. 307–320, 2000.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. Understanding customer expectations of service. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 3, p. 39–48, 1991.

PETTS, N. Building growth on core competences—a practical approach. **Long Range Planning**, v. 30, n. 4, p. 551–561, 1997.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. 1. ed. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, n. Nov. / Dec, p. 61–78, 1996.

POST, H. A. Building a strategy on competences. **Long Range Planning**, v. 30, n. 5, p. 733–740, 1997.

PRAHALAD, C. K. The role of core competencies in the corporation. **Research Technology Management**, v. 36, p. 40–40, 1993.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard business review**, v. 68, n. 3, p. 79, 1990.

PRÉVOT, F. et al. Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse. **Revue française de gestion**, v. 36, n. 204, p. 87–103, 2010.

QUINTANA, R. C. **O processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em instituição do setor público**. Porto Alegre: Dissertação de mestrado. PUCRS, 2009.

QUINTELLA, H. L. M. DE M.; ROCHA, H. M. Avaliação da maturidade do processo de desenvolvimento de veículos automotivos. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 2, p. 297–310, 2006.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management Tools & Trends 2011**. Boston, US: Bain & Company, 2011. Disponível em: <http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools.pdf>. Acesso em: 5 maio. 2012.

ROESCH, S. M. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 2^o ed. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RUAS, R. **Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. Porto Alegre: In RUAS, R. ANTONELLO, C. S. BOFF, L. H. Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências. Bookman, 2005.

RUAS, R. et al. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. **29 Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2005.

RUIZ, D. M. et al. Service value revisited: Specifying a higher-order, formative measure. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 12, p. 1278–1291, 2008.

SAMPIERI, R. H. et al. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANCHEZ, R. Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 5, p. 518–532, 2004.

SAWABINI, F. **Apostila de Agenciamento, Shipping e Afretamento**. Rio de Janeiro: A.I.P.P.Y.C., 2011. . Acesso em: 3 fev. 2012.

SCHREYÖGG, G.; KLIESCH-EBERL, M. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 913–933, 2007.

SILVEIRA, V. N. S. Os Modelos Multiestágios de Maturidade: um Breve Relato de sua História, sua Difusão e sua Aplicação na Gestão de Pessoas por meio do People Capability Maturity Model People Capability Maturity Model People Capability Maturity Model (P-CMM). **Revista de Administração Contemporânea, Curitiba-PR**, v. 13, n. 2, p. 228–246, 2009.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, D. J. **Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth**. 1. ed. New York: Oxford University Press, USA, 2009.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509, 1997.

- TUROFF, M. et al. The Design of a Dynamic Emergency Response Management Information System (DERMIS). **Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)**, v. 5, n. 4, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1–17, 2004.
- WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731–735, 1996.
- WILSON SONS. **Apresentação Institucional**, 2012a.
- WILSON SONS. **Missão, Visão e Princípios - Wilson Sons**. Disponível em: <<http://www.wilsonsons.com.br/sobre-grupo/missao-visao-e-principios>>. Acesso em: 30 set. 2012b.
- WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991–995, 2003.
- WU, L.-Y. Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 1, p. 27–31, 2010.
- YARA. **Sobre a Yara**. Disponível em: <<http://www.yarabrasil.com.br/about/index.aspx>>. Acesso em: 26 ago. 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.
- ZHOU, K. Z.; LI, C. B. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 3, p. 224–231, 2010.

GLOSSÁRIO

Afretador – Aquele que contrata (aluga) um navio.

Agency Fee – Remuneração ou comissão paga pelo armador ao agente pelos serviços prestados ao seu navio no porto.

Armador – Proprietário de navios mercantes.

Arrestar - Reter um navio em um determinado porto, impedindo a sua saída.

B/L (Bill of Lading) – Conhecimento de embarque, Conhecimento Marítimo, documento do armador, preenchido pelo embarcador e assinado pelo capitão ou agente do navio declarando o recebimento de determinada carga a bordo e especificando, entre outros vários detalhes, o frete pago ou a ser pago no destino. É, ao mesmo tempo, um recibo e uma evidência de contrato de transporte, cujas cláusulas estão incorporadas no mesmo.

Brokers (Ship Brokers) – Corretor de navios.

Calado - É a distância vertical entre a superfície da água e a parte mais baixa do navio naquele ponto

Charterer - Afretador, aquele que afreta navios para explorá-los comercialmente, podendo ser também um exportador ou importador para o qual o espaço total de carga no navio fica comprometido.

Charterer's Agent (Agente do Afretador) - O agente marítimo representa os interesses do afretador, que é o dono da carga

Container List – Relação de todos os containers embarcados num navio.

CP (Charter Party) – Contrato de afretamento de um navio no qual estão especificados todos os detalhes e condições referentes ao acordo.

Demurrage - 1. Sobrestadia, espécie de multa ou indenização paga pelo afretador ao armador, por ter o primeiro ultrapassado o prazo máximo estipulado num contrato de afretamento por viagem, para as operações de carregamento ou descarga do navio. 2. Tal retenção do navio no porto por tempo além do concedido para carregamento ou descarga.

Draft – Calado, a distância graduada em metros ou pés, medida da quilha do navio à linha da água. Tal distância é graduada em escala indicando a capacidade de imersão do casco do navio.

Draft Survey – Inspeção de calado, verificação regular dos calados do navio durante e após o embarque, feito pelo imediato e pelo superintendente de carga para fins de controle do total da mercadoria embarcada e desembarcada.

Lay-time - Estadia ou tempo de estadia, o cálculo feito pelo armador para saber exatamente qual o tempo que o afretador terá disponível para carregar ou descarregar o navio, ou então o cálculo feito após o embarque/descarga quando ao tempo usado ou gasto na operação.

Liner - Mercado dos navios com linhas regulares.

Line-up – Relatório de fila de espera para atracação em um porto.

Off hire (fora de contrato) – Clausula contratual de afretamento que especifica as condições em que o afretador estará isento do pagamento do frete ao armador, quando o navio não estiver totalmente à disposição do afretador (e.g. em casos de acidente, problemas de máquinas; etc.)

Offshore – Atividades marítimas que operam ao largo da costa

Owner – 1. Proprietário, dono. 2. Armador

Port Captain - Pessoa que planeja e supervisiona arrumação de carga e descarga de navios. Também conhecido como Supercargo.

Porto Sem Papel (PSP) - sistema de informação federal brasileiro onde todos os dados necessários para atracação, operação e desatracação dos navios são unificados e disponibilizados as instituições envolvidas na atividade portuária.

Praticagem - Assessoramento aos capitães dos navios em navegação e manobra em portos e canais secundários

Protecting Agent (Agente protetor) – O agente marítimo cuida exclusivamente dos interesses do armador que está operando o navio.

Roll On / Roll Off (Navio RO-RO) – Navio especializado no transporte de veículos sobre rodas.

SOF (Statemente of Facts) - Relatório escrito preparado pelo agente no porto, dando um histórico completo sobre a sua chegada, operação e saída, sendo a base para posterior cálculo do resgate de estadia ou sobre estadia, se houver.

Sub-agente: Agente contratado por uma outra agência de navegação em locais onde não possua escritórios próprios.

TEU (Twenty-foot equivalent unit) – Diz-se de um container de 20 pés ou da capacidade de um navio porta-containers em unidades equivalentes.

Trading Company - empresa que opera exclusivamente no comércio internacional, exportando/importando mercadorias ou serviços por conta ou de terceiros.

Tramp - Mercado de navios com rotas não regulares.

APÊNDICE A - Protocolo de Pesquisa

1. VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO

Problema de pesquisa: Como avaliar as competências organizacionais de uma empresa brasileira prestadora de serviços de agenciamento marítimo?

Objetivo da pesquisa: propor um Framework de avaliação das competências organizacionais em uma empresa brasileira de serviços de agenciamento marítimo.

Atividades:

- a) Elaborar referencial teórico sobre competências organizacionais e o desenvolvimento de escalas de maturidade.
- b) Identificar na literatura os possíveis parâmetros de identificação e avaliação das competências organizacionais.
- c) Para as fases envolvendo coleta de dados: definir e validar os instrumentos de coleta de dados.
- d) Desenvolver o *Framework* selecionando os parâmetros essenciais para a identificação, avaliação e classificação das competências organizacionais.
- e) Testar o *Framework*, validando o seu uso em duas empresas de forma a corrigir possíveis ajustes de melhoria.
- f) Aplicar o *Framework* na WSAM.
- g) Analisar os resultados obtidos
- h) Revisar o *Framework*.
- i) Documentar as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2. PROCEDIMENTOS DE CAMPO

Definir os entrevistados: Identificar os especialistas acadêmicos, especialistas empresariais e executivos da WSAM.

Marcar e realizar entrevistas:

- a) Explicar aos participantes o objetivo da pesquisa.
- b) Agendar as entrevistas e solicitar autorização para gravá-las.

- c) Aplicar o roteiro de entrevista
- d) Compor anotações sobre os principais comentários, do entrevistado, suas reações e percepções sobre o local da entrevista
- e) Se necessário, solicitar ao entrevistado possíveis indicações de evidências documentais ou situações a observar.

Aplicação do *Framework*:

- a) Explicar aos participantes o objetivo da *Framework*.
- b) Agendar as entrevistas e solicitar autorização para gravá-las.
- c) Aplicar o roteiro de entrevistas
- d) Compor anotações sobre os principais comentários, do entrevistado, suas reações e percepções sobre o uso do *Framework*.
- e) Se necessário, solicitar ao entrevistado possíveis indicações de evidências documentais ou situações a observar.

Análise dos dados:

- a) Transcrever os trechos importantes das gravações.
- b) Identificar dados secundários que sustentem as informações coletadas.
- c) Realizar a análise de conteúdo com auxílio do software Nvivo.
- d) Realizar a triangulação dos dados das entrevistas com os dados obtidos de outras fontes.

3. GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

- a) Revisar as referências bibliográficas.
- b) Revisar a metodologia. Buscar referências complementares se necessário.
- c) Redigir os resultados, conclusões e as limitações do estudo.
- d) Revisar o *Framework* de avaliação das competências organizacionais da WSAM.
- e) Revisar o trabalho.

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista da fase exploratória

- Como você avalia as capacidades de uma empresa de agenciamento marítimo e como é construída a confiança depositada no agente?
- Que diferenciais são valorizados em uma agência marítima?
- Quando escolhe um determinado representante, quais são as principais expectativas quanto ao serviço?

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista na WSAM

Objetivo: Caracterização da empresa.

1. Descreva as atividades da organização com suas palavras.

Objetivo: Identificar as competências organizacionais da empresa.

- *Aplicar instrumento de identificação das competências organizacionais*

Objetivo: Avaliar a competência organizacional.

- *Aplicar instrumento de avaliação das competências organizacionais*

Objetivo: Classificar a competência organizacional.

- *Aplicar instrumento de classificação das competências organizacionais*

Objetivo: Validar os parâmetros de avaliação

- *Aplicar instrumento de identificação dos parâmetros essenciais de avaliação das competências organizacionais*

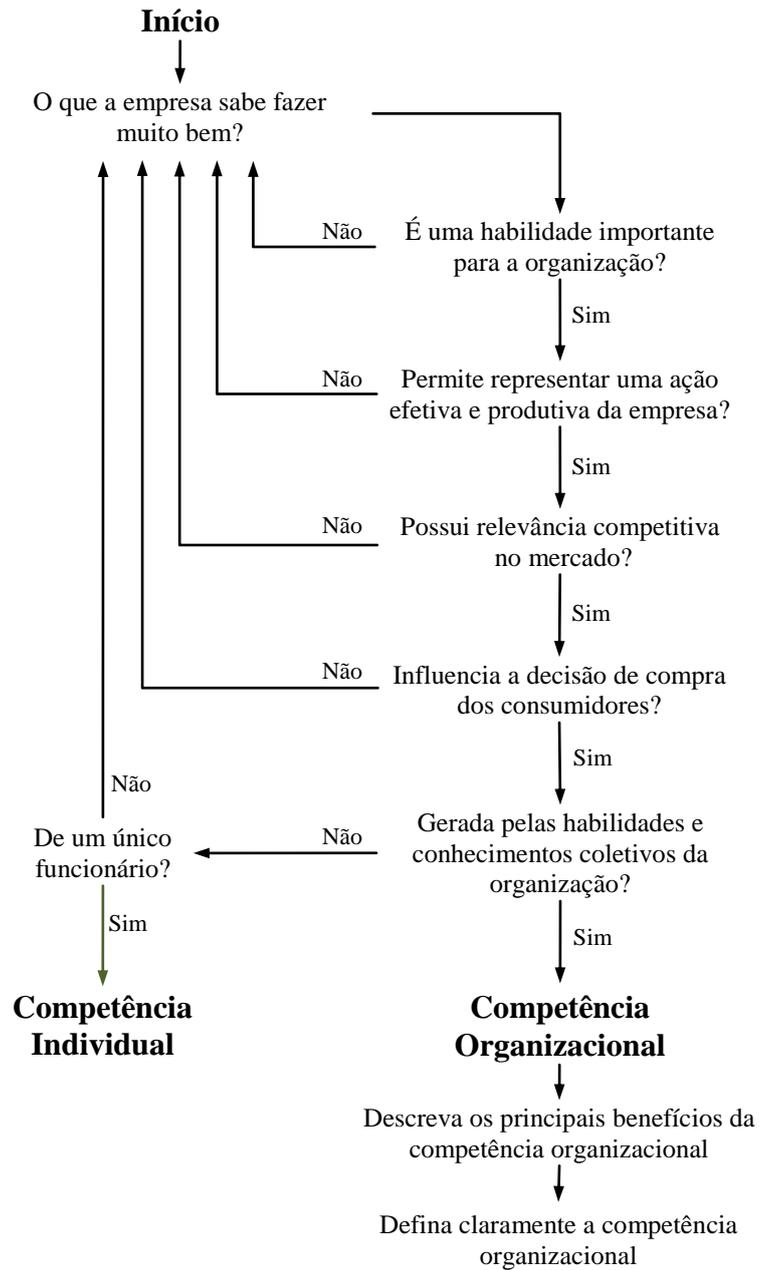
2. De acordo com sua experiência, este roteiro estaria adequado para avaliar as competências organizacionais da empresa?

3. Haveria algum outro parâmetro que você acharia relevante avaliar?

4. Gostaria de fazer mais algum comentário ou sugestão sobre o tema?

Identificação das competências organizacionais

Siga o roteiro abaixo, identificando as competências da organização e fornecendo exemplos ou evidências sempre que possível.



Avaliação das Competências Organizacionais

Siga o roteiro abaixo, analisando a competência organizacional de acordo com o contexto atual vivenciado.

ANÁLISE DO DESEMPENHO

Diferencial Grau de distinção no ambiente competitivo	Em que aspectos a competência consegue diferenciar o desempenho da empresa em relação às demais organizações? A diferenciação contribui de forma significativa para o posicionamento da organização no ambiente competitivo?				
	1	2	3	4	5
	Diferenciação irrelevante no atual contexto competitivo	Diferenciação com baixa significância competitiva	Diferenciação limitada para alguns poucos contextos competitivos	Alta diferenciação e posicionamento competitivo	Alto grau de diferenciação, com liderança substancial e indiscutível

Valor Grau de valor entregue para o consumidor	Os benefícios da competência são plenamente percebidos pelos consumidores e de forma que continuem comprando os serviços da organização? O nível de valor entregue aos consumidores possibilita criar que tipo de vantagem competitiva?				
	1	2	3	4	5
	Entrega extremamente baixa de valor	Entrega básica de valor, o suficiente para manter sua legitimidade no mercado	Entrega básica de valor, o suficiente para manter um desempenho semelhante a outras empresas	Entrega diferenciada de valor	Entrega elevada de valor, com forte impacto na vantagem competitiva

Versatilidade Grau de diversificação de mercados	A competência fornece sustentação para quais produtos e serviços da organização? Quais os nichos de mercado que a organização consegue explorar através desta competência?				
	1	2	3	4	5
	Acesso a um nicho único de mercado	Acesso limitado a poucos nichos de mercados	Acesso a alguns nichos de mercados	Acesso a diversos nichos de mercados	Acesso a uma ampla variedade de mercados

ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE

Adaptação Grau de rigidez frente as mudanças do ambiente	A empresa consegue modificar rapidamente a competência de forma a acompanhar as mudanças de mercado e necessidades de seus consumidores? A organização consegue manter-se alerta e ágil o suficiente para encontrar novas vantagens competitivas através desta competência?				
	1	2	3	4	5
	Extremamente rígida e de difícil adaptação	Baixa adaptação e flexibilidade	Escopo limitado de adaptação organizacional	Dinâmica e flexível o suficiente para acompanhar as principais mudanças	Altamente dinâmica e flexível frente às mudanças ambientais

Durabilidade Grau de suscetibilidades às mudanças do ambiente	Mudanças tecnológicas, econômicas, políticas ou sociais ameaçam de alguma forma a vantagem competitiva desta competência? O quão durável são os benefícios gerados pela competência antes que se depreciem ou se tornem obsoletos, considerando as necessidades dos consumidores e ameaças de concorrentes?				
	1	2	3	4	5
	Altamente vulnerável e suscetível à desvalorização	Vulnerável e suscetível às mudanças do ambiente	Parcialmente durável, com tendências a desvalorização	Durável, mas ainda suscetível às mudanças do ambiente	Altamente robusta e durável no longo prazo

Imitabilidade Grau de dificuldade de imitação da competência	O quão difícil ou custoso é para empresas rivais conseguirem imitar esta competência? Os concorrentes conseguem visualizar facilmente os fatores de sucesso da competência?				
	1	2	3	4	5
	Extremamente fácil de ser imitada	Fácil de ser imitada	Complicada, mas possível de ser imitada	Difícil de imitar	Quase impossível de ser imitada

ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

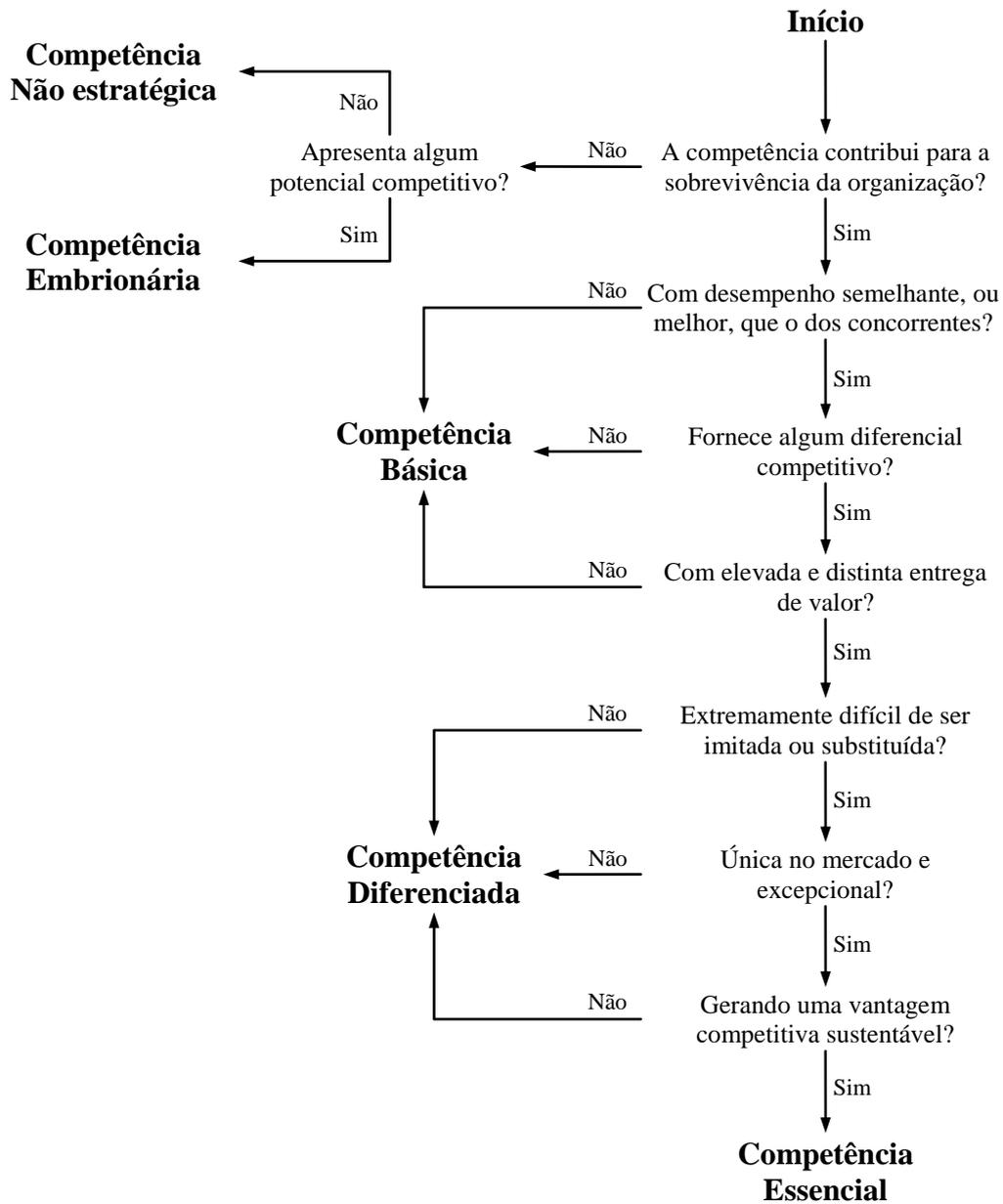
Desenvolvimento Grau de evolução e otimização interna	<p>A competência está desenvolvida o suficiente de forma a atender as necessidades da empresa e seus consumidores?</p> <p>Haveria necessidade de melhorar os recursos, capacidades, habilidades ou conhecimentos que constituem a competência?</p>				
	1	2	3	4	5
	Recém iniciada, com inúmeras oportunidades de melhorias	Pouco desenvolvida, com muitas melhorias a serem realizadas	Parcialmente desenvolvida, com espaço significativo para melhorias	Bem desenvolvida, com escopo moderado para melhorias	Altamente desenvolvida, com apenas um limitado escopo de melhoria

Colaboração Grau de colaboração e sinergia entre os envolvidos	<p>Qual o nível de apoio e sinergia existente entre os funcionários envolvidos na entrega da competência?</p> <p>A colaboração existente estimula e facilita o aprendizado, a resolução de problemas, a promoção de oportunidades e a busca por objetivos organizacionais comuns?</p>				
	1	2	3	4	5
	Colaboração e sinergia inexistente	A colaboração ocorre raramente e com pouca sinergia	Colaboração ocorre somente quando solicitada ou como forma de cumprir tarefas	Colaboração ocorre pró-ativamente de forma a aprender com o outro e melhorar suas próprias abordagens	Colaboração ocorre regularmente com forte sinergia e esforço para melhorá-la

Investimentos Grau de investimento na manutenção da competência	<p>Qual o tipo e nível de investimentos aplicados para a manutenção desta competência?</p> <p>O retorno dos investimentos aplicados na competência está dentro das expectativas?</p>				
	1	2	3	4	5
	Investimentos esporádicos / pontuais	Baixos investimentos na sua manutenção	Investimentos moderados	Elevados investimentos para sua manutenção	Principal destino de investimentos

Classificação da competência organizacionais

Siga o roteiro abaixo, classificando a competência organizacional e justificando suas respostas com base na avaliação realizada



APÊNDICE D - Roteiro de entrevista para clientes

- a) Que expectativas você tem com relação ao serviço prestado por um agente marítimo?
- b) Que diferenciais de serviço tendem a influenciar a decisão de nomeação de um agente como representante?
- c) Como vocês costumam avaliar o desempenho de um agente?
- d) Há quantos anos vocês trabalham utilizando os serviços da Wilson Sons? (aproximadamente)
- e) Em comparação com o serviço prestado por outras agências, como você avalia o desempenho da WSAM?
- f) Que fatores levam vocês a continuar nomeando a WSAM como agente?
- g) Como você avalia a capacidade da WS de solucionar problemas nos diferentes portos?
- h) Como você avalia a relevância, agilidade e qualidade das informações enviadas pela WSAM?

APÊNDICE F - Formulário de Registro de Entrevistas

Data:	Local:
Nome do entrevistado:	
Nome da empresa:	
Formação:	
Cargo:	Tempo de empresa:
Histórico profissional na empresa:	
Início da entrevista:	Término da entrevista:
Entrevistador:	

Objetivos da entrevista:
Principais aspectos de melhoria da pesquisa:

Observações sobre o local:
Observações sobre as reações do entrevistado: