

ALINHAMENTO DAS COMPETÊNCIAS E ESTRATÉGIAS: FRAMEWORK DO *BALANCED SCORECARD* E CADEIA DE VALOR

Henrique Martins Galvão*
Edison Fernandes Polo**
Hamilton Luiz Corrêa***
Ricardo Galvão Guimarães****

RESUMO: O presente estudo buscou compreender as nuances acerca da aplicação das competências organizacionais e essenciais que possibilitam à organização alcançar uma posição competitiva. O estudo propõe alinhar as competências com as estratégias genéricas. Para alcançar esse objetivo foi desenvolvido um *framework* relacionando o *Balanced Scorecard* com o posicionamento estratégico da empresa. O BSC se mostrou relevante para apoiar a organização na escolha das estratégias emergentes, sustentadas pelas descobertas e aprimoramentos das competências organizacionais visando torná-las essenciais. O presente estudo utilizou a metodologia de pesquisa exploratória e explicativa, subsidiando as bases para proposição de dois modelos. Num primeiro momento é desenvolvido o modelo que alinha o BSC com as estratégias genéricas e as competências essenciais e, no segundo momento, é desenvolvido, na forma de mapa estratégico, o modelo do alinhamento das estratégias com a cadeia de valor, cuja influencia ocorre por meio da adoção do BSC. Os modelos atenderam as expectativas de estudo, na medida em que evidenciaram a relevância do BSC e da Cadeia de Valor para promover aprendizagem organizacional e melhoria dos processos. Outra vantagem foi a constatação de que ambos os modelos permitem a reavaliação das estratégias genéricas pela descoberta das competências essenciais. Assim, evidenciou-se que o realinhamento das estratégias com as competências favorecem o posicionamento estratégico, tanto para a criação de valor como para a sustentação da vantagem competitiva.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem Organizacional; *Balanced Scorecard*; Competências; Estratégias Emergentes; Estratégias Genéricas.

* Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP; Docente e Coordenador de graduação em Administração pelas Faculdades Integradas Teresa D'Avila – FATEA Salesianas.

** Livre-Docente em Marketing pela Universidade de São Paulo – USP; Docente Associado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP.

*** Doutorado em Administração pela USP e Pós-Doutorado pela Found Leon Bekaert, Bélgica; Docente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP.

**** Graduação e mestrado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP.

ALIGNMENT OF COMPETENCES AND STRATEGIES: BALANCED SCORECARD FRAMEWORK AND VALUE CHAIN

ABSTRACT: Nuances on the application of organizational and essential competences which make possible an organization to be competitive are investigated. Current analysis aligns competences with generic strategies. A framework related to Balanced Scorecard with the firm's strategic positioning has been established. BSC is relevant to prop up the organization for choosing emergent strategies, based on findings and improvements of organizational competences so that they may become essential. An exploratory and explicative research foregrounding the bases for the two models has been employed. A model that aligns BSC to generic strategies and essential competences is first developed; an alignment model of strategies with value chain whose influence occurs by BSC is later developed through a strategic map. Models met with the study's expectations in proportion to evidencing BSC and Value Chain relevance to promote organizational learning and improvement of processes. The two models also allow the re-evaluation of generic strategies by the discovery of essential competences. Realignment of strategies with competences favored the strategic positioning for the establishment of value and for the maintenance of competitive advantage.

KEY WORDS: Organizational Learning; Balanced Scorecard; Competences; Emergent Strategies; Generic Strategies.

INTRODUÇÃO

Desde o surgimento das primeiras fábricas no início do século passado o ambiente em que as organizações operam vem mudando. Nas últimas décadas as mudanças têm sido rápidas e desafiadoras, surgem novas tecnologias e novas tendências. A arena da competição nos mercados exige estratégias que tornem as organizações mais eficientes e eficazes em seus processos, exige aprendizado e inovação constantes através do uso eficiente dos recursos e desenvolvimento de novas capacidades e competências.

Diante disso, a formulação de estratégias, por meio de planos estratégicos, pode ser visto como a necessidade que as organizações se deparam diante do seu nível de competitividade em relação aos concorrentes. O posicionamento

da organização diante dos competidores implica no modo como a organização interpreta o mercado, enxerga oportunidades, cria estratégia e estabelecem objetivos (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

Por outro lado, Porter (1996) e Mintzberg e Quinn (1996) defendem que o melhor posicionamento (liderança em custo, de diferenciação e a de enfoque) pode ser alcançado por meio das estratégias genéricas, mas que levam em conta o comprometimento e aprendizagem organizacional.

Contudo, Mintzberg (2004) observa que os planos estratégicos devem ser dotados de flexibilidade, sem enrijecer a organização, e permitir que, no curso das ações inicialmente planejadas, sejam criadas estratégias emergentes. Pelo fato de poucas estratégias serem consideradas plenamente deliberadas, leva-se em conta os efeitos de resultantes da aprendizagem organizacional, que denotam a capacidade da organização para se ajustar e reagir aos eventos inesperados. A partir das interações internas surgem estratégias emergentes, reflexo principal da capacidade organizacional.

Nesta direção, Prahalad e Hamel (1995) afirmam que as capacidades e habilidades de uma organização são fundamentais para influenciar as estratégias, as quais derivam do aprendizado coletivo. Notadamente, tomar decisões em ambiente competitivo e de forte pressão exige a capacidade para o planejamento e controle do negócio.

Porém, conforme afirma Fischmann (1987), o sucesso das estratégias depende da alocação de recursos, das tecnologias e sistemas de informação, dos programas de compensação e da própria cultura organizacional. De outro lado, faz-se necessário o desenvolvimento de instrumentos gerenciais de planejamento e de controle para monitoramento do desempenho organizacional.

Neste contexto, Kaplan e Norton (1997) explicam que o *Balanced Scorecard* - BSC contribui para a organização realizar o alinhamento dos processos-chave com a estratégia e tem a vantagem de traduzir a estratégia numa linguagem operacional e levar a sua prática diária, envolvendo toda a organização. O BSC faz com que a estratégia se torne uma atividade contínua no acompanhamento dos processos e proporcione aprendizagem e adaptação da organização.

Face à natureza ampla e complexa do tema estratégia, o presente estudo tem como principais objetivos analisar, com base no referencial teórico, as estratégias

genéricas na visão de Porter e de Mintzberg; as competências organizacionais e essenciais com base em Barney, Javidam, Fleury, A. e Fleury, M., Ruas e Hamel e Prahalad; estabelecer relações do processo de aprendizagem organizacional e cadeia de valor e, finalmente, trazer à tona a relevância do *BSC* como ferramenta imprescindível para a descoberta e desenvolvimento de competências essenciais que proporcionem vantagens sustentáveis para as organizações.

Sendo assim, o presente artigo procura verificar de que modo o *BSC* contribui para desenvolver competências essenciais e como se relaciona com as estratégias genéricas. Também se buscou verificar de que modo o *BSC* se relaciona com a Cadeia de Valor.

Para alcance desses propósitos, este estudo desenvolve, numa primeira etapa, modelo para alinhamento estratégico com o uso do *BSC*, permitindo direcionar o desenvolvimento das competências organizacionais, orientadas pela aprendizagem organizacional. Desta forma, possibilita a descoberta das competências essenciais e as desenvolvem por meio das perspectivas do *BSC*, reorientando as estratégias genéricas. Na segunda etapa é desenvolvido o modelo do *BSC* alinhando estratégias com a cadeia de valor, estruturado por quatro dimensões: visão, missão e objetivos estratégicos; processos internos; posicionamento competitivo e aprendizagem e crescimento. Nesse sentido, a proposição do alinhamento da estratégia empresarial e das competências é visto como um processo estruturado na forma de mapa estratégico, estabelecendo as relações com a cadeia de valor. O estudo adota a metodologia de natureza exploratória e explicativa e suportada por pesquisa bibliográfica que permitiram a construção e as análises das correlações de cada um dos modelos.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

2.1 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E CADEIA DE CADEIA DE VALOR: POSICIONANDO COMPETÊNCIAS

As estratégias devem expressar a missão da organização e são relevantes para alcançar resultados por meio dos planos orientados para os objetivos e metas.

Conforme Mintzberg (2004), estratégia pode ser entendida como um plano para direcionar o curso de ação da organização para o futuro, também vista como um padrão, pois a leitura do passado permite desenvolver planos para o futuro. Segundo Costa (2002), o processo de transformação da organização para o futuro resulta da administração estratégica, liderada e conduzida pela alta direção. Não obstante, porém, compete à alta administração a formalização dos planos estratégicos.

Além disso, Wright, Kroll e Parnell (2007) afirmam que à alta administração compete o desenvolvimento da estratégia e o alcance dos resultados depende da implementação e controles. De acordo com Kwasnicka (2004), a formulação do planejamento estratégico está situada, de forma mais ampla, na estratégia corporativa, abrangendo as estratégias das unidades de negócio e as estratégias funcionais, comandando e alinhando as estratégias e decisões.

No entanto, Fischmann (1987) explica que a formulação de estratégias implica na análise do posicionamento da organização em relação ao ambiente, ou seja, como a empresa está e como deseja estar. Existem aspectos associadas à imprevisibilidade ambiental e que causam desafios para a construção do planejamento e na implementação da estratégia. A condução de análise do ambiente externo e interno permite enfrentar os desafios de maneira mais segura para alcançar vantagem competitiva (FISCHMANN, 1987).

Nesta direção, Porter (1996) condiciona como essência da formulação de uma estratégia a relação da organização com o ambiente. Através do modelo de análise das cinco forças, Porter (1996) analisa a organização de “fora para dentro”, identificando as características ambientais que determinam o conjunto das forças competitivas onde a organização opera, como sendo: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos clientes e a rivalidade entre as empresas existentes.

Ao analisar as cinco forças que afetam a competição, uma organização enfrentará a rivalidade ampliada pela adoção de estratégias competitivas ofensivas ou defensivas e que favoreça a criação de uma posição defensável no setor que a organização atua, ou seja, sustentar vantagem competitiva (PORTER, 1996).

Assim, a vantagem competitiva deriva da capacidade da organização criar valor para seus clientes. A criação de valor está em oposição à geração de custos e

com condições de responder e atender as necessidades de determinado segmento (TREACY; WIERSEMA, 1995).

Como dificilmente uma organização tem capacidade para responder a todos os segmentos do mercado, a organização deve criar uma posição única e vantajosa. Assim, uma organização pode buscar posicionamento estratégico competitivo por meio das estratégias genéricas, na forma de liderança de custo, diferenciação ou de enfoque. A colocação em prática dessas estratégias exigirão comprometimento total e disposição organizacional (PORTER, 1996).

		Vantagem Estratégica	
		Baixo Custo	Percepção do Único
Alvo Estratégico	Indústria	Liderança em Custo Total	Diferenciação
	Segmento	Foco	

Figura 1. Estratégias Genéricas de Porter
Fonte: Polo, Chaves e Benedete, (2009)

A formulação de uma estratégia competitiva ocorre durante a elaboração do planejamento estratégico, no qual a organização decide qual a direção a ser seguida, determinando seu posicionamento estratégico. O conhecimento das capacidades da organização e das causas das forças competitivas destacará em quais áreas a organização enfrentará a concorrência e como evitá-la. Neste caso, a eficácia operacional torna-se relevante para a redução de custos. Também o posicionamento estratégico pode definir as bases de diferenciação.

Conforme Polo, Chaves e Benedete (2009), as estratégias genéricas pressupostas por Porter apresentam as seguintes características:

- **Liderança em Custo Total:** a organização desenvolve capacidade de operar a nível de baixo custo, reconhecendo que, através da curva de experiência, a redução pode ser alcançada.

- **Diferenciação:** quando a organização diferencia a oferta de produtos e serviços, de modo a criar no cliente uma percepção que seja única, praticando preços *premium* que compensem os altos custos da diferenciação em face das ações envolvendo criação design, imagem, atributos de produtos, tecnologia, atendimento a clientes e rede de distribuição.
- **Foco:** a organização consegue operar em segmento específico de mercado, linha de produtos ou mercado geograficamente específico, ou seja, o escopo de atuação é restrito e a organização adota estratégia de diferenciação ou de baixo custo.

Cabe destacar que uma estratégia de liderança em custo implica em controles rígidos, relatórios frequentes e detalhados, definição de supervisão, organização e responsabilidades bem estruturadas. A estratégia de diferenciação busca forte coordenação entre funções de pesquisa e desenvolvimento e marketing. A estratégia de enfoque direciona ações da organização para combinar habilidades, cooperação e mão-de-obra altamente qualificada.

Na perspectiva de Porter (1996), as estratégias genéricas são uma maneira de se obter e sustentar uma vantagem competitiva. As estratégias competitivas genéricas representam o centro do planejamento estratégico, através das quais uma organização alcança desempenho superior à média do setor em que atua. Deste modo, as estratégias genéricas representam somente o início; o processo de planejamento não se encerra nelas, pois elas são amplas e devem ser desenvolvidas e implementadas de acordo com as especificidades de cada organização, que conduzam o posicionamento da organização de forma única e distinta.

De acordo com Ghemawat (2007), cada uma das atividades organizacionais contribui para a posição competitiva, seja para liderança de custo baixo ou para criar bases para a diferenciação, gerando valor superior ao dos concorrentes. A análise das atividades internas permite olhar a organização de dentro para fora por meio da cadeia de valor, a fim de compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais.

Deste modo, a análise da cadeia de valor permite que as organizações identifiquem os processos e produtos de baixo custo e oferta de serviço particular para os clientes (PORTER, 1990).



Figura 2. Cadeia de Valor
Fonte: Porter (1990)

Conforme ilustrado na figura acima, Porter (1990) sugere que as atividades de uma organização sejam agrupadas em atividades de apoio e atividades fim. Desse modo, o desdobramento das áreas funcionais da organização na forma de cadeia de valor é útil para fazer associação com a Visão Baseada em Recursos. Desse modo, os aspectos internos podem ser melhores gerenciados, demonstrando as capacidades e competências que as funções de apoio e primárias desempenham e tornam a posição da organização distinta em termos custos e de diferenciação (GHEMAWAT, 2007).

Wright, Kroll e Parnell (2007) relacionam a abordagem das competências essenciais com a cadeia de valor de cada organização. Comparativamente a esta perspectiva, as competências essenciais representam as principais forças competitivas em termos de recursos humanos, organizacionais e físicos e encontram semelhança com os objetivos de Porter. A organização pode decidir que as funções e os processos que não representam vantagem competitiva possam ser aperfeiçoados. A análise de dentro para fora das atividades da cadeia de valor consiste numa forma poderosa para criar capacidades e competências distintas, bem como fortalecer as estratégias genéricas para o posicionamento competitivo da organização.

No entanto, para Mintzberg (apud BINDER, 2003), o modelo de estratégias genéricas de Porter estabelece que o pensamento estratégico é separado da ação e a construção da estratégica é de competência da alta direção. Apesar de outros autores

também entenderem que a formulação vem de cima para baixo, Mintzberg defende que os processos de formulação e de implementação da estratégia devem ocorrer a partir de um processo contínuo de aprendizagem organizacional, por meio da qual podem surgir as estratégias criativas.

Se os gerentes se situam entre um passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado, a estratégia deve fazer a conexão entre o pensamento e a ação. Mintzberg (2004) atribui o fato de que a formulação dos planos estratégicos adota estratégias pretendidas que poderão ser realizadas e conhecidas como estratégias deliberadas. As ações se transformam em padrões que desenvolvem planos para o futuro, assim as intenções plenamente realizadas se tornam estratégias deliberadas.

De outro modo, quando uma organização adota estratégia de diversificação de médio ou de longo prazo dificilmente estratégias pretendidas serão puramente deliberadas e realizadas. Nesse caso, o surgem as estratégias emergentes, uma vez que a organização tomou decisões uma a uma, que convergiram num certo período para outro tipo de padrão.

Diante disso, as estratégias genéricas de Mintzberg ampliam a abordagem de Porter, ou seja, estratégias configuradas para a competição em mercado amplo ou segmento de mercado, estruturando a sua cadeia de atividades para as estratégias de liderança de custos ou diferenciação.

Mintzberg (apud WEBER, 2007) traz elementos diferentes da perspectiva de Porter, tais como qualidade, *design*, suporte, imagem e preços. Embora, de forma geral suas abordagens se assemelhem, a opção estratégica de não diferenciação também é uma maneira que a organização encontra para se estruturar, como descritas abaixo:

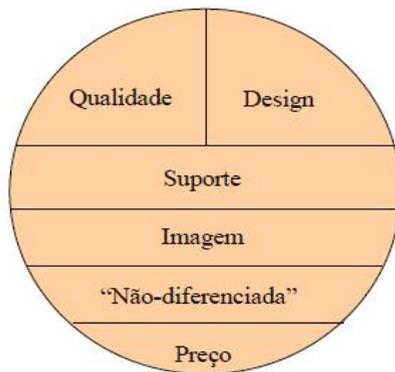


Figura 3. Estratégias Genéricas de Mintzberg
Fonte: Binder (2003)

- **Diferenciação por Qualidade:** consiste em produzir com características que tornem o produto tido como melhor pelo consumidor, mantendo-se constante o preço e não que tornem o produto diferente. Tornar o produto melhor significa maior confiabilidade, maior durabilidade ou desempenho superior.
- **Diferenciação por Design:** significa romper com o design atual oferecido pelo mercado, significa oferecer um produto que atenda à necessidade do consumidor, mas de uma maneira diferente à concorrência.
- **Diferenciação por Suporte:** consiste em oferecer ao comprador atributos que não estão ligados intrinsecamente ao produto, como: serviço de pós-venda, entrega vinte e quatro horas, assistência técnica, entre outros. O produto se diferencia pelos serviços agregados que possui a mais em relação aos concorrentes.
- **Diferenciação por Imagem:** consiste na criação, pelo marketing, de uma imagem capaz de diferenciar os produtos dos produtos do concorrente quando não existem atributos para isto. A imagem criada toma o produto distinto dos demais e esta imagem pode ser criada, por exemplo, por propaganda, embalagem e promoção especial sem afetar as características dos produtos.
- **Não Diferenciação:** estratégia de indiferenciação ocorre quando a organização escolhe deliberadamente esperar as outras agirem para copiar

logo em seguida, quando o mercado fornece espaço para isto. Ao contrário de Porter (1996), que caracteriza este tipo de organização como meio-termo e, por conseguinte, com baixo desempenho.

- **Diferenciação por Preço:** pode ser a única forma de diferenciação de um produto que não possui atributos para se diferenciar, como, por exemplo, as commodities. Na diferenciação por preço eficaz, a perda de margem bruta deve ser superada pelo aumento do volume ou quando a empresa possui um custo de produção inferior ao de seus concorrentes.

Mintzberg observa que a liderança por preço não o mesmo que liderança em custo, conforme propõe Porter (1996). Para Mintzberg, a cobrança de um preço inferior ou diferente para ocupar uma posição única é simplesmente mais uma forma de diferenciação. Mintzberg (1996) também propõe estratégias genéricas como potencialmente relevantes para posicionar a organização com base em qualidade, design, suporte, imagem, não diferenciada e preço.

Sobretudo, Mintzberg (1987) também defende que a formulação e implementação das estratégias também devem estar inseridas num processo contínuo de aprendizagem organizacional. Este aspecto nos remetem à capacidade de aprendizagem da organização em perceber as oportunidades e se preparar para persegui-las. No entanto, observa-se que Mintzberg (2004) atribui à estratégia deliberada o bloqueio da aprendizagem organizacional ao passo que a estratégia emergente favorece a aprendizagem.

Prahalad e Hamel (1995) corroboram ao afirmarem que a busca pela vantagem competitiva pode ser alavancada pelas experiências de cada funcionário e direcionar a organização para a adoção de estratégias competitivas, seja na forma de estratégias deliberadas e emergentes. A capacidade de sucesso dessas estratégias também depende do modo como a organização se posiciona para torná-la bem sucedida e gerar vantagem competitiva.

Em contrapartida, é possível estabelecer uma combinação dada por Prahalad e Hamel (1990), que analisam as competências essenciais ou competências centrais como sendo um processo de aprendizado coletivo, com habilidades de produção diversa e que integram múltiplas tecnologias. Sobretudo, as competências essenciais de uma organização devem associar a organização do trabalho, diferentes tecnologias

e produção para a entrega de valor significativamente diferente.

Cabe salientar que, contrariamente à Visão Baseada em Recursos, que trata do desempenho interno de uma organização com base nos seus recursos e capacidades, a abordagem do posicionamento pressupõe a relevância do ambiente ou setor de atuação. Notadamente o setor em que a organização atua exerce forças externas que influenciará as estratégias da empresa (PORTER, 1996).

2.2 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: COMO FORÇAS COMPETITIVAS

A exploração e o desenvolvimento de competências essenciais criam oportunidades para diferenciar a organização em termos de competitividade, possibilita explorar novas oportunidades de negócio. O estabelecimento de estratégias baseadas na relação do desempenho do produto-preço, ou possíveis *trade-offs*, tendem a ser incompatíveis no longo prazo, principalmente quando as inovações tecnológicas alteram rapidamente e afetam as fronteiras de negócios.

Contudo, Barney e Hesterly (2007) descrevem que as competências essenciais são constituídas pelos recursos e capacidades e formam a base para criar e implementar as estratégias. Esta premissa é empregada pela Visão Baseada em Recursos e define os recursos e capacidades como ativos tangíveis e intangíveis, que representam os recursos físicos, financeiros, individuais e organizacionais. Entretanto, as capacidades caracterizam-se como a habilidade organizacional em termos, por exemplo, marketing, P&D, finanças e operações de reunir, controlar e executar certas atividades de modo diferente.

Incorporando a perspectiva das competências essenciais, Prahalad e Hamel (1995) argumentam sobre a mudança de foco de uma organização atrelada fortemente em torno de portfólio de produtos para o foco em portfólio de competências.

Prahalad e Hamel (1990; 1995) analisam que as competências essenciais da organização consistem em proporcionar uma distinção competitiva e podem gerar novas oportunidades por meio de um conjunto único de habilidades e tecnologias que se tornem difíceis de serem imitados em relação aos concorrentes. Também pela oferta de produtos ou serviços de caráter diferenciado, no que diz respeito a mercados e clientes e em relação ao processo de mudança e evolução interna, que se caracteriza como fator central de maior flexibilidade e contribuindo para capacidade

de expansão e exploração em distintos mercados.

Conforme Prahalad e Hamel (1995), para uma organização identificar novas oportunidades de mercado precisam ser capaz de responder a essa nova oportunidade; implica, por exemplo, realocar pessoas competentes, estimular o processo cumulativo de aprendizado, estruturas divisionais menos fragmentadas. Entretanto, o problema central para a definição e análise de competências essenciais reside na necessidade de aliar-se conhecimento e ação ou aplicação da habilidade (EDGAR; LOCKWOOD, 2008).

Esta questão implica em diferentes perspectivas para sua interpretação, que variam de acordo com o que as pessoas que possuem as competências sabem e o que tais competências as permitem fazer. Na tentativa de análise, os autores trazem a perspectiva da competência no nível organizacional, tecnológico, habilidades funcionais e a integração de habilidades e tecnologias.

A necessidade de conceituação abstrata, dos elementos e da dinâmica das competências essenciais, que envolva sua complexidade e sua força competitiva é uma questão que frequentemente surge aos pesquisadores e administradores ao lidar com o tema. Outro ponto é a necessidade de exemplos concretos desta força, especialmente envolvendo produtos corporativos (EDGAR; LOCKWOOD, 2011).

Javidan (1998) contribui para a elucidação do conceito ao hierarquizar as competências, de acordo com seu valor e dificuldade, conforme demonstrado na figura 1 abaixo:

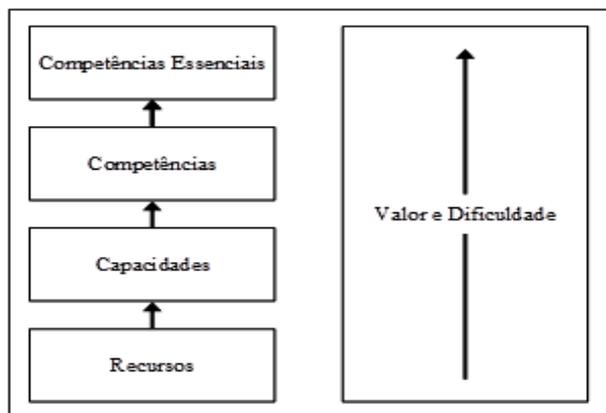


Figura 4. A hierarquia de competências
Fonte: Javidan (1998). Tradução dos autores

Segundo Javidan (1998), cada nível da hierarquia é baseado no anterior e resulta da integração de elementos do nível abaixo. A cada nível, maior o valor agregado e mais difícil de alcançar devido à necessidade de integração de vários indivíduos e áreas em torno de um aspecto. Assim, as competências essenciais situam-se no patamar de maior valor agregado por explorarem recursos e capacidades no nível mais abrangente, ao longo da organização como um todo.

Desse modo, a flexibilidade é apontada como aspecto crítico à competência essencial (HAFEEZ; MALAK, 2002). Segundo os autores, uma competência essencial menos dinâmica poderia facilmente se transformar no futuro em uma “rigidez essencial”.

Por este motivo, alguns autores (HAMEL, 1994, HELLELOID; SIMONIN, 1994, apud HAFEEZ; ZHANG; MALAK, 2002) afirmam que as competências essenciais devem possuir o potencial para o desenvolvimento e a melhora contínua, reconfigurando e redistribuindo recursos de maneira a aproveitar mudanças tecnológicas e oportunidades de mercado.

Desta maneira, as competências essenciais são um produto das habilidades e conhecimentos da organização, que podem constituir-se uma força competitiva decisiva para seu sucesso. Sua conceituação e determinação é um passo importante para empresa que deseja explorá-la e realizar o gerenciamento de todo seu potencial. Nota-se a hierarquização das competências em diversos níveis. De acordo com Barney e Hesterly (2007), a Visão Baseada em Recursos prevê que as organizações são dotadas de diferentes conjuntos de recursos e capacidades. Neste caso, as competências organizacionais também devem responder na busca informações das forças e fraquezas internas, identificam oportunidades e ameaças externas, visando avaliar e comparar o desempenho dos seus recursos e capacidades e desenvolver possíveis estratégias.

Esse tipo de análise pode ser melhor explorado através do estudo da cadeia de valor da organização (BARNEY; HESTERLY, 2007). A cadeia de valor genérica desenvolvida pela McKinsey and Co. e a cadeia de valor genérica desenvolvida por Porter são potencialmente úteis para avaliar o desempenho dos recursos e capacidades da organização. A respeito disso, as competências essenciais podem ser criadas e desenvolvidas em qualquer área funcional, unidade estratégica de negócios, bem como no nível individual.

Prahalad e Hamel (1990) afirmam que uma determinada competência representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível individual quanto de unidade organizacional. Portanto, o aprendizado coletivo contribui para que a organização desenvolva ou crie uma competência essencial. Fleury, A. e Fleury, M. (2003) apresentam abordagem que combina, de forma dinâmica, estratégia competitiva, aprendizado organizacional e formação de competências, demonstrados na figura abaixo:

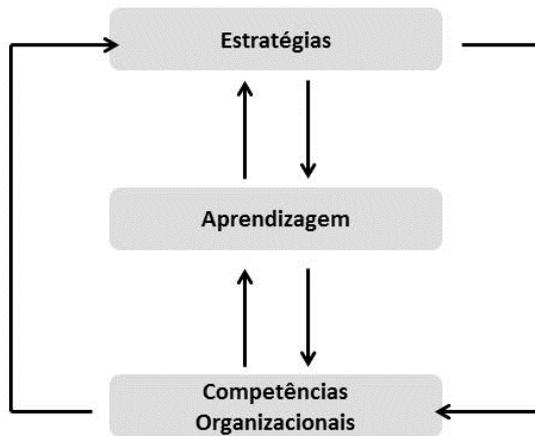


Figura 5. Competência e Ciclo de Estratégia
Fonte: Fleury, A. e Fleury, M. (2003)

A formulação da estratégia potencializa a competência e, através da aprendizagem, a organização identifica e desenvolve competências, o equilíbrio ente estratégia e competência é o foco principal. De acordo com Fleury, A. e Fleury, M. (2004), é possível afirmar que uma organização é possuidora de várias competências organizacionais e localizadas nas diversas áreas da organização. Entretanto, apenas algumas dessas competências organizacionais têm potenciais para se tornarem competências essenciais.

Edgar e Lockwood (2008) definem a competência organizacional como o conjunto de entendimentos progressivos e iterativos e as habilidades possuídas por funcionários da organização que coletivamente operam no nível organizacional. As competências incluiriam ainda habilidades integradas que combinam funcionalidades específicas e habilidades tecnológicas, formando conjuntos de

habilidades maiores, como o desenvolvimento e gerenciamento de produtos e serviços extraordinariamente complexos, por meio do entendimento de um fenômeno central.

Por outro lado, Wright, Kroll e Parnell (2007) vão além ao afirmarem que as competências essenciais podem caracterizar oportunidades por meio de estratégias complementares e economias e inovações de escopo horizontal. As organizações podem alcançar posição competitiva quando compartilharem competências organizacionais incluindo, por exemplo, excelência em operações, tecnologias, P&D e marketing. Da mesma forma, as economias, inovações e combinação de ambas podem resultar em maior eficiência e eficácia, criando sinergia e vantagem superior através de aquisições horizontais, do que as que eram antes desempenhadas separadamente.

Os argumentos, até então, corroboram que os recursos e capacidades são fontes de vantagem competitiva e se tornam competências essenciais, na medida que o processo de aprendizagem coletivo contribui para formar as competências organizacionais.

Segundo Fleury, A. e Fleury, M. (apud ALMEIDA; STECCA, J.; STECCA, F., 2011), as competências essenciais visam, em sua essência, a entrega de valor, seja tanto no nível organização como no nível individual, cujo valor deve combinar conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamento realização e resultados.

Nesse sentido, Ruas, Antonello e Boff (apud MEDEIROS, 2006), ao explorar as competências essenciais, propõe a seguinte classificação: competências organizacionais, competências organizacionais básicas e as seletivas. As competências organizacionais são aquelas correspondentes aos conhecimentos tácitos e explícitos, estão ligadas aos sistemas e procedimentos, valores e culturas da organização.

Em relação às competências organizacionais básicas, Ruas, Antonello e Boff (2005) as definem como coletivas e também estão presentes em todas as áreas da organização e contribuem muito mais para a sobrevivência da organização do que para a diferenciação. Por outro lado, as competências organizacionais seletivas são aquelas que contribuem para criar diferenciação da organização.

Com base nos pressupostos de Barney e Hesterly (2007), Edgar e Lockwood (2008), Fleury, A. e Fleury, M. (2003; 2004), Prahalad e Hamel (1990; 1995), Ruas,

Antonello e Boff (2005), dentre outros, pode-se considerar que uma organização possui inúmeras competências organizacionais, mas que algumas se transformam em competências essenciais, criando forte diferenciação e vantagem competitiva no mercado.

Assim como Barney e Hersterly (2007) evidenciam, na perspectiva da organização, a importância dos sistemas de controle gerencial, Prahalad e Hamel (1995) analisam que uma organização para crescer no futuro precisa desenvolver competências no presente. Deste modo, a organização precisa ser capaz de analisar o seu desempenho, medidas competitivas de desempenho, como, por exemplo, em vendas, a participação no mercado e a lucratividade servem de indicadores úteis para de obter de forma rápida a posição da organização no mercado, melhorar as competências individuais, organizacionais, bem como desenvolver e/ou proteger as competências essenciais.

2.3 *BALANCED SCORECARD – BSC*

A avaliação de uma organização é uma das etapas necessárias ao seu controle, necessitando de um alto grau de confiabilidade e legitimidade. A abrangência corrobora com essas necessidades. A avaliação de desempenho organizacional parte deste raciocínio, ao se ter uma visão global dos processos e resultados da organização; levando-se em conta suas diferentes áreas, é possível desenvolver uma análise de seu desempenho. É necessário ressaltar que o modelo deve ser ao mesmo tempo abrangente e gerenciável. Modelos demasiadamente extensos ou complexos comprometem seu uso e implicam em perda de eficiência e eficácia.

Sob a premissa “o que não é medido não é gerenciado”, Kaplan e Norton (1997) explicam que o modelo de avaliação *Balanced Scorecard - BSC* tem como objetivo indicar o que deve ser medido e disponibilizar as informações para a administração.

Apesar de ainda possuir elevado enfoque em aspectos financeiros, o BSC constitui numa importante modelo de avaliação do desempenho organizacional desdobrado em quatro perspectivas:

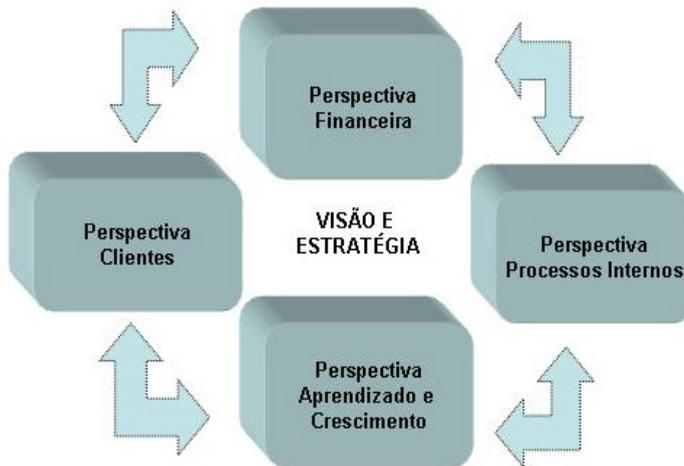


Figura 6. Perspectiva do BSC
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

O BSC, através das perspectivas, financeira, processos internos, clientes, e aprendizado e crescimento, fornece a estrutura necessária para traduzir a estratégia da organização em termos operacionais, pois tem natureza de causa e efeito e relaciona-se o modelo à visão e missão da organização. A figura acima representa o esquema que estabelecem as inter-relações entre as quatro perspectivas.

Cabe destacar a forte conexão do modelo com a estratégia organizacional, que possui papel central no processo de elaboração e uso do BSC. A elaboração dos indicadores que o compõem deve seguir as estratégias definidas, para auxiliar sua gestão. De acordo com Corrêa (apud YOKOMIZO, 2009), a adoção de modelos de avaliação do desempenho da organização auxiliam, por meio de ferramentas e processos, os administradores para realinhar a estratégia e conduzir os negócios.

Kaplan e Norton (apud CORRÊA; CUNHA; CALEGARI, 2007) afirmam que o BSC contribui significativamente para fornecer visão rápida e compreensível do negócio, relacionando perguntas às quatro perspectivas que permitem aos administradores analisar e reorientar as ações, tais como: como os consumidores nos veem? (Perspectiva do Cliente); como parecemos aos *shareholders*? (Perspectiva Financeira); em que devemos nos sobressair? (Perspectiva dos Processos Internos) e podemos continuar melhorando e criando valor? – (Perspectiva de Aprendizado e Crescimento).

O BSC caracteriza-se por ser um modelo do tipo *top-down*, ou seja, é elaborado pela alta gestão, que, normalmente, é quem o gerencia. Contudo, toda a organização contribuirá para sua alimentação, dado que os indicadores devem refletir aspectos de toda a empresa. Seus indicadores possuem caráter quantitativo e qualitativo, sendo a tangibilidade seu importante componente.

Apesar de ser um modelo de avaliação de desempenho e, pela natureza deste, ser um instrumento de controle, sua utilização não deve se limitar a esta aplicabilidade. Pode atuar como um importante sistema de comunicação, informação e aprendizado, contribuindo para o alcance dos objetivos previamente determinados.

Sucessivos incrementos têm sido realizados pelos autores do modelo. Entre eles um dos mais significativos foram os mapas estratégicos, que são a “representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 10, apud HOURNEAUX JUNIOR, 2005).

A elaboração destes mapas auxilia a gestão do modelo e contribui para o atendimento das metas estabelecidas, sempre levando a estratégia em consideração. Um dos princípios apontados pelos autores para a elaboração dos mapas é o de que,

O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis (o capital humano, o capital da informação e o capital organizacional) que devem estar alinhados com a estratégia, permitindo que a empresa tenha uma capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar a sua estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 10, apud HOURNEAUX JUNIOR, 2005).

Notadamente, algumas críticas ao BSC residem principalmente no fato de possuir foco interno excessivo, não possuindo dimensões que englobem o ambiente externo (aspectos políticos, econômicos, sociais ou ambientais), e no fato de que, apesar das relações entre as perspectivas serem evidentes, estas relações não seriam estritamente causais, mas, sim, lógicas (KHAN; HALABI; MASUD, 2010). O autor cita o exemplo de que uma maior satisfação dos clientes, não necessariamente leva a ganhos financeiros, devendo ser realizada a medição dos retornos para que se verifique tal resultado. Entretanto, o Balanced Scorecard tem-se mostrado eficiente para medir o desempenho da organização, bem como pode ser utilizado em conjunto com as abordagens da cadeia de valor, competências essenciais e organizacionais analisadas anteriormente.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Vergara (2009), a metodologia de uma pesquisa pode ser caracterizada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, este estudo pode ser classificado, preponderantemente, como uma pesquisa exploratória e explicativa. Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, levando em conta a formulação de problemas mais precisos, bem como hipóteses possíveis de serem pesquisadas para estudos posteriores. Conforme Gil (1999), a pesquisa explicativa tem a preocupação central de identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, explicando a razão ou o porquê das coisas. Quanto aos meios foi adotada a pesquisa bibliográfica por meio das consultas a livros, artigos, dissertações e teses, permitindo a construção dos pressupostos teóricos.

Desta maneira, o estudo foi desenvolvido em duas etapas. Na primeira, o estudo se constitui em uma pesquisa exploratória e bibliográfica. Na segunda etapa, a abordagem de análise foi explicativa, pois são desenvolvidos e analisados os modelos para alinhamento estratégico com o uso do *BSC*, permitindo direcionar o desenvolvimento das competências organizacionais, orientadas pela aprendizagem organizacional, e o modelo do *BSC* alinhando estratégias com a cadeia de valor, estruturado por quatro dimensões: visão, missão e objetivos estratégicos; processos internos; posicionamento competitivo e aprendizagem e crescimento.

4 ALINHAMENTO DO *BSC* E ESTRATÉGIAS EMERGENTES

Guiando-se pela Visão Baseada em Recursos, as competências essenciais podem constituir importante pilar das estratégias a serem formuladas pela organização. A identificação das competências essenciais significa, em termos simples, apontar as principais forças competitivas da empresa. Explorá-las, torna-se imperioso para que deixem seu estado latente e influenciem de fato na competição. Uma maneira de fazer uso destas potencialidades é tornar as competências essenciais intrínsecas à estratégia.

Conforme visto, Porter (1996) defende que a competição não está atrelada unicamente nos concorrentes, mas que a competição ou rivalidade resulta das cinco forças competitivas, sugerindo, então, a análise de dentro para fora a partir dos elementos que direcionam a rivalidade no setor. Com base nisso, Porter (1996) propõem as três alternativas de estratégias genéricas e que irão determinar o posicionamento da organização no setor. Desse modo, Porter abre espaço para que se utilize de maneira eficiente as competências essenciais da empresa.

Não obstante, como analisado no referencial teórico, a cadeia de valor (MINTZBERG; QUINN, 1996; PORTER, 1990) se relaciona com a abordagem das competências organizacionais e a análise de dentro para fora contribui para redefinir a estratégia de posicionamento, tendo em vista a busca pela vantagem competitiva. Assim, a abordagem da cadeia de valor é fortemente apoiada na análise interna e corrobora para a criação e desenvolvimento das competências organizacionais. Comparativamente a esta perspectiva, as competências essenciais representam as principais forças competitivas em termos de recursos humanos, organizacionais e físicos e encontram semelhança com os objetivos de Porter e de Mintzberg.

Partindo dos pressupostos teóricos tomamos como parâmetros os modelos apresentados por Javidan (1998) e Fleury, A. e Fleury, M. (2003), úteis para relacionar o processo de aprendizagem às competências organizacionais e às estratégias de posicionamento. Sendo assim, a incorporação do *Balanced Scorecard* é relevante para a criação e aprimoramento daquelas competências organizacionais com potencial para tornarem-se competências essenciais e proporcionar vantagem competitiva superior. Cabe destacar que o *Balanced Scorecard* parte da premissa do alinhamento com o planejamento estratégico, notadamente consideradas no modelo proposto as estratégias genéricas de posicionamento de Porter (1996).

Por meio da escolha e gerenciamento adequado de seus indicadores, as competências podem ser diretamente impactadas. É importante que seja analisada a situação das competências organizacionais da empresa durante a avaliação de desempenho organizacional; isto pode ser realizado por meio dos indicadores. Os indicadores devem refletir aspectos que tornam a competência organizacional, de fato, essencial, como: seu grau de imitação por parte de concorrentes, seu nível de significância para o fornecimento de produtos/serviços diferenciados e sua contribuição para a flexibilização da atuação da organização.

Kaplan e Norton (1997) salientam que a adoção de estratégias baseadas nas competências essenciais inicia o processo de planejamento estratégico, ou seja, as capacidades e competências estão associadas por meio da interligação das perspectivas dos processos internos e dos clientes, nos quais a organização pode identificar oportunidades de mercado para os quais as capacidades e competências contribuam para diferenciação. A primeira etapa do modelo proposto traz a representação gráfica sintetizada do processo, conforme a seguir:

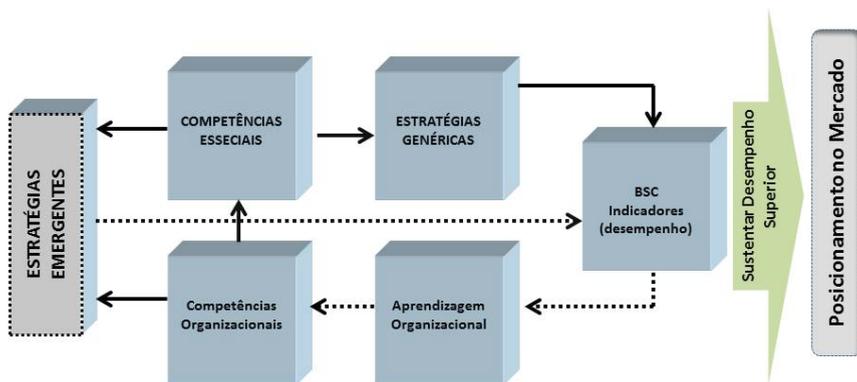


Figura 7. BSC Alinhado com as Estratégias Genéricas e Competências Essenciais
Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da identificação das competências essenciais pode-se verificar qual das estratégias genéricas possui maior potencial de ser explorada. Este alinhamento torna-se crucial não só para o real aproveitamento da competência essencial, mas contribui para o processo de seu desenvolvimento, corroborando tornar sustentável.

Ao alinhar-se a competência essencial à sua estratégia genérica, a organização está sinalizando que o caminho a ser percorrido para a consecução de seus objetivos e metas não só passará pelo usufruto de suas competências essenciais, mas principalmente que estas irão desempenhar papel fundamental no processo. A retroalimentação da estratégia ocorre por meio de duas vias.

A primeira, por meio das estratégias emergentes (MINTZBERG, 2004) e que resultam dos resultados de padrões observados. A segunda, por meio da aprendizagem organizacional e o *Balanced Scorecard*, prevê que os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos dependem das capacidades

organizacionais para o aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Tais argumentos encontram respaldo na abordagem da Visão Baseada em Recursos (BARNEY; HESTERLY, 2007). Na relação de causa e efeito, a perspectiva do aprendizado e crescimento contribui para aprimorar os processos internos e desenvolver as capacidades individuais e organizacionais. Para o alinhamento é preciso identificar, na competência essencial, elementos que propiciem diferenciação, redução de custos ou foco. Perguntas diretas devem ser realizadas, tais como:

- Esta competência, além de exclusiva em meu segmento, contribui de maneira significativa para que meu serviço/produto torne-se único? Respostas positivas podem indicar alinhamento à estratégia de diferenciação.
- Esta competência está diretamente relacionada a uma redução de custos na cadeia de valor percebida e significativa, em relação a meus concorrentes? Respostas afirmativas indicariam tendência para a adoção da estratégia de liderança em custos.
- Finalmente, para a estratégia de foco, uma pergunta proposta é: esta competência contribui significativamente para a percepção de valor por uma parcela relevante de meus potenciais consumidores?

As respostas para estas perguntas podem nortear a escolha da estratégia, mas principalmente a discussão gerada acerca das competências e sua melhor utilização dentro dos conceitos de estratégias genéricas seria o grande benefício deste procedimento. Ao se dedicar atenção e analisar as competências essenciais sob esta perspectiva, dá-se um crucial passo para seu aprimoramento. Uma vez que o alinhamento entre competências essenciais e estratégia tenha sido realizado, propomos que um modelo como ferramenta de controle seja utilizada para monitorar e gerenciar tal associação.

O modelo de avaliação de desempenho organizacional BSC é uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas e sua junção com a abordagem da cadeia de valor potencializa a criação e desenvolvimento de competências organizacionais objetivando explorar possíveis competências essenciais futuras. Neste caso, as

estratégias emergentes dotam a organização de flexibilidade estratégica para redefinir melhor a alternativa de posicionamento baseada nas estratégias genéricas (PORTER; MINTZBERGER) em termos de estratégia de liderança de custo, a de diferenciação e a de enfoque.

Como segundo objetivo de aplicação do estudo, foi estruturado modelo representado por quatro dimensões: visão, missão e objetivos estratégicos; processos internos; posicionamento competitivo e aprendizagem e crescimento. O modelo visa demonstrar as interações internas que compartilham de ações internas integradas a partir do planejamento estratégico. Através do planejamento estratégico, definido com base na visão e missão, são estabelecidos os objetivos estratégicos a serem perseguidos pela estratégia genérica escolhida, por meio da qual a empresa enfrentará as forças competitivas. Neste caso, os processos internos são fundamentais para a implementação das estratégias, cujos objetivos são desdobrados nas atividades da cadeia de valor.

O monitoramento dos processos internos é realizado pelo BSC, que avalia o desempenho da empresa. O BSC é fundamental para a análise da dimensão “posicionamento competitivo” da empresa que sinaliza os efeitos da implementação das estratégias.

O BSC permite à empresa identificar possíveis fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional para o posicionamento competitivo, cujos resultados retroalimentam os processos internos por meio da dimensão “aprendizagem e crescimento” para explorar as competências essenciais requeridas.

Nota-se que as estratégias deliberadas a partir do planejamento estratégico se transformam em estratégias emergentes que definem novos objetivos estratégicos e que melhor posicionem a empresa no mercado para criar valor e vantagem competitiva.

A figura a seguir apresenta de forma detalhada a última etapa do modelo proposto, suas interligações e relações de causa e efeito. Os resultados são norteados pela junção do *Balanced Scorecard* com a Cadeia de Valor de Porter:

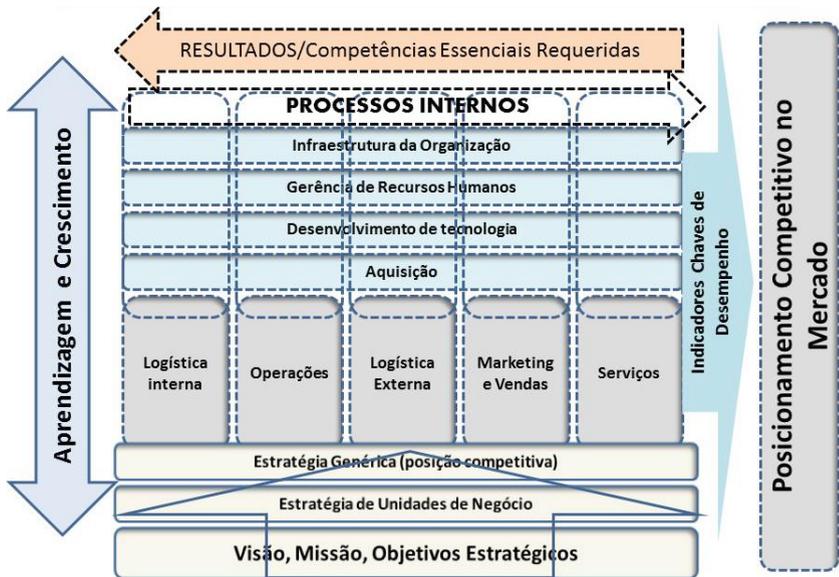


Figura 8: BSC Alinhando Estratégias com a Cadeia de Valor

Fonte: Elaborado pelos autores

A representação gráfica acima, na forma de um mapa estratégico, traz, no seu interior, a interação entre atividades de apoio e atividades primárias. Essas atividades constituem o conjunto dos recursos e das capacidades que devem ser controlados pela organização. Conforme visto anteriormente, essas atividades representam as competências organizacionais. Neste caso, as atividades primárias podem representar significativas vantagens de posicionamento da organização, desde que a infraestrutura de apoio forneça o suporte necessário. Os recursos e as capacidades não são suficientes para estabelecer a melhor estratégia genérica de posicionamento. É relevante considerar de que maneira a análise das forças competitivas que atuam no mercado seja realizada.

Contudo, observa-se que os objetivos estratégicos, definidos pelo planejamento estratégico, sofrem os impactos advindos tanto do ambiente externo e como do ambiente interno. Assim, conforme prevê Mintzberg (2004), parte das estratégias pretendidas será efetivamente deliberada. No tocante a isto, o *Balanced Scorecard* exerce papel importante, não somente ao avaliar o desempenho da organização, com base nos resultados, mas também em fornecer informações que

contribuam para que a organização estabeleça ações rápidas por meio das estratégias emergentes. Vejamos de que maneira isto pode ocorrer.

No caso de um processo ser a principal etapa da materialização de uma competência essencial, na perspectiva “processos internos” podem ser atribuídos indicadores que remetam à periodicidade de atualização deste processo. Caso haja a constatação de que tais processos estejam há uma quantidade de tempo inadequada sem atualização, este poderá ser um indicativo de que a competência essencial da empresa pode estar se enfraquecendo e perdendo sua característica distintiva e de difícil imitação. Esse exemplo pode aplicar-se especialmente em mercados de inovação rápida e constante, como o de eletrônicos ou softwares.

Tome-se o exemplo da organização que tem como competência essencial uma das estratégias genéricas de Porter ou Mintzberger. Neste caso, devem ser atribuídos, na perspectiva da dimensão “financeiro”, indicadores que reflitam a eficiência dos processos ou as operações relacionadas e que apontem índices como componentes de um diagnóstico referente à competência essencial da companhia. Portanto, os indicadores constituem a explicitação concreta da utilização e dos benefícios de tais competências. Analogamente, devem ser atribuídos indicadores nas demais perspectivas.

Deste modo a exploração das competências organizacionais remetam ao adequado alinhamento de competências essenciais, estratégias genéricas e BSC (principalmente por meio de seus indicadores). Por outro lado, o processo de aprendizagem organizacional possibilita que a organização seja capaz de identificar as oportunidades de melhoria para criar e adaptar suas estratégias.

Neste sentido, o modelo proposto se mostra útil para o gerenciamento das competências organizacionais. Além disso, convém ressaltar que o aumento da complexidade do ambiente e a elevada concorrência torna o ambiente dinâmico e competitivo. Nesse caso, a dimensão “aprendizagem e crescimento” possibilita influenciar os processos internos da cadeia de valor na forma de desenvolvimento das habilidades da empresa para promover mudanças constantes. Assim, os resultados originam de um processo de aprendizado coletivo e constituído pelas diversas habilidades de criação e integração do conhecimento e que sejam capazes de proporcionar o desenvolvimento e criação de uma competência essencial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo discutiu, por meio do referencial teórico, as abordagens e definições a respeito formulação de estratégias competitivas genéricas e emergentes. Também analisou as tipologias acerca das competências organizacionais e essenciais. Para alcançar os objetivos propostos, foram analisados, o modelo de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard* e a Cadeia de Valor de Porter. O questionamento para o estudo foi respondido e evidenciou que o *Balanced Scorecard* contribui para que as organizações desenvolvam suas competências essenciais e alcancem posição competitiva sustentável no mercado em que atua. O estudo também possibilitou verificar que o BSC orienta novas estratégias pelo surgimento das estratégias emergentes, que são implementadas pelo processo de aprendizagem organizacional.

Dessa maneira, as competências organizacionais podem ser aprimoradas visando torná-las essenciais. Portanto, o mapa estratégico sugerido mostra as relações de causa e efeito sobre os processos que envolvem as atividades de apoio e as atividades primárias associadas com os resultados da relação da organização, como um todo, com o mercado.

Espera-se que os modelos propostos contribuem para tornar a organização capaz de adaptar, integrar e reconfigurar suas estratégias e gerenciamento dos seus processos internos com vista às suas melhores competências através do monitoramento e controle do desempenho do seu posicionamento no mercado.

Desta forma, o presente estudo também espera contribuir para aprofundar a discussão sobre as tipologias das competências e no tocante o desafio da organização em promover o controle e o conhecimento dos seus recursos e capacidades que possibilitem escolha do melhor posicionamento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. de; STECCA, J. P.; STECCA, F. L. P. A. As práticas de gestão de pessoas e suas contribuições no desenvolvimento de competências essenciais: o caso da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos - COTRIJUC. In: SEMEAD ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 14., 2011, São Paulo. *Anais...* São Paulo: de FEA-USP.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BINDER, M. P. **Discussão do modelo porteriano através de críticas, teorias dos recursos e o caso Gol**. 2003. 188f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP-FGV, São Paulo.

CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C.; CALEGARI, F. L. O *Balanced Scorecard* e a avaliação de inovações: as problemáticas dos paradoxos de inovação e de produtividade. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO SEMEAD FEA-USP, 10, 2007, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: PPGA USP, 2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead>>. Acesso em: 07 dez. 2011.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

EDGAR, W. B.; LOCKWOOD, C. A. Organizational competencies: clarifying the construct. **Journal of Business**, p. 21-32, 2008.

EDGAR, W. B.; LOCKWOOD, C. A. Understanding, finding, and applying core competencies: a framework, guide, and description for corporate managers and research professionals. **Academy of Strategy Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 61-83, 2011.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise problemas**. 1987. 207f. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo. p. 59-77.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

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

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAFEEZ, K.; ZHANG, Y.; MALAK N. Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v. 49, n. 1, p. 28-35, feb. 2002.

HOURNEAUX JUNIOR, F. **Avaliação de desempenho organizacional**: estudos de caso de empresas do setor químico. 2005. 160f. Dissertação (Mestrado em administração de empresas) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA-USP, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30012006-090344/pt-br.php>>. Acessado em: 05 dez. 2011.

JAVIDAN, M. Core competence: What does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, feb. 1998.

KHAN, H.; HALABI, A. K.; MASUD, M. Z. Empirical study of the underlying theoretical hypotheses in the Balanced scorecard (BSC) model: further evidence from Bangladesh. **Asia- Pacific Management Accounting Journal**, v. 5, n. 2, p. 45-73, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS, I. B. O. Competências organizacionais: um estudo de caso de aplicação estratégica em uma pequena empresa. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE TECNOLOGIA – SEGeT, 3., 2006. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2006.php?pag=10>>. Acesso em: 08 dez. 2011.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, Boston, jul. 1987.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **Readings in the strategy process**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

POLO, E.; CHAVES, S.; BENEDETE, T. Estratégias Genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 4, n. 2, p. 101-118, jul./dez. 2009.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 16. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas pra análise de indústria e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-92, 1990.

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

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YOKOMIZO, C. A. **Avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório em empresas brasileiras de desenvolvimento de software**. 2009. 165f.

Dissertação (Mestre em administração) – Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, FEA-USP, São Paulo.

WEBER, W. Estratégias genéricas de competição: sua evolução, importância e a influência de Michael Porter. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO SEMEAD FEA-USP, 10, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PPGA USP, 2007.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

Recebido em: 29 de abril de 2013

Aceito em: 14 de junho de 2014