

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

GRAZIELA ROSSI GOMES

**AS RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIAS E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
NA CONSTRUÇÃO DA TRAJETÓRIA DA FEDEX**

Porto Alegre

2013

GRAZIELA ROSSI GOMES

**AS RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIAS E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
NA CONSTRUÇÃO DA TRAJETÓRIA DA FEDEX**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a 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. Dr^ª. Grace Vieira Becker

Porto Alegre

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G633r Gomes, Graziela Rossi
As relações entre estratégias e competências organizacionais na construção da trajetória da FedEx / Graziela Rossi Gomes. – Porto Alegre, 2013.
184 f. : il.

Diss. (Mestrado em Administração) – FACE, PUCRS.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Grace Vieira Becker.

1. Administração de Empresas. 2. Competência (Administração).
3. Administração – Estratégias. 4. Logística (Administração).
I. Becker, Grace Vieira. II. Título.

CDD 658.4

**Ficha Catalográfica elaborada por
Vanessa Pinent
CRB 10/1297**

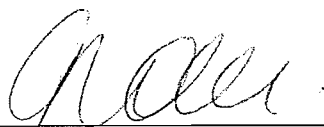
Graziela Rossi Gomes

As Relações entre Estratégias e Competências Organizacionais na Construção da Trajetória da FedEx

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 13 de agosto de 2013, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



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



Prof. Dr. Peter Bent Hansen



Profa. Dra. Maira de Cássia Petrini



Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

“A viagem da descoberta consiste
não em achar novas paisagens,
mas em ver com novos olhos.”

Marcel Proust

AGRADECIMENTOS

Tal qual a trajetória da FedEx, minha jornada neste processo não teria sido possível sem o apoio emocional, profissional e financeiro de diversas pessoas.

Assim, dedico esta pesquisa às pessoas mais importantes na minha vida, meu marido e meu filho. Ao meu marido, pelo apoio incondicional, pelo ombro amigo, pelos conselhos e incentivos constantes, mesmo nos momentos mais difíceis. Ao meu filho, que mesmo sem compreender meus momentos de ausência, foi sempre meu grande motivador.

A meus pais, por entenderem que o bem mais precioso que poderiam me dar é o estudo. Hoje sou uma pessoa e profissional realizada em função do amor e da educação proporcionada por vocês. Às minhas irmãs, pelo apoio e suporte constantes.

À minha família, especialmente aos meus avós queridos e tias, que mesmo sem entenderem tamanha dedicação e tempo que este processo demandou, sempre me incentivaram a não desistir.

A meu amigo, incentivador e apoiador Marcos Saito, por ter acreditado em mim e por ter aberto meus caminhos na FedEx. A todos os colegas e executivos da FedEx que contribuíram de forma direta ou indireta na concretização desta pesquisa. Sinto-me privilegiada por ter tido a oportunidade de pesquisar e entender o universo desta empresa tão especial. Aos clientes da FedEx que contribuíram com a realização desta pesquisa.

À minha querida orientadora Dra. Grace Becker, por ter me desafiado a superar minhas limitações, a olhar a realidade com um olhar mais crítico, a dar um passo a mais e por ter sempre me apoiado com entusiasmo. Muito obrigada! Aos professores Dr. Peter Hansen e Dra. Maira, pelas contribuições importantes e valiosas durante minha banca de projeto. Ao professor Dr. Roberto Ruas, por ter proporcionado reflexões e aprendizados importantes sobre a temática das competências organizacionais.

Aos meus colegas que participaram e vivenciaram este processo, tornando-o mais interessante, alegre e feliz.

RESUMO

A busca por uma vantagem competitiva que seja capaz de se sustentar, mesmo nos momentos econômicos desfavoráveis, tem sido objeto incessante de estudos na academia, mais precisamente na campo da Administração. O conceito das competências organizacionais, derivado da Visão Baseada em Recursos, propõe que a configuração única dos elementos que constituem estas competências seja o fator diferenciador para que as empresas alcancem uma posição competitiva ao longo dos anos. As escolhas estratégicas, por sua vez, baseiam-se nos objetivos que uma empresa detém, direcionando assim suas principais ações e políticas. Desta forma, entender as relações entre as estratégias e as competências organizacionais faz-se pertinente, pois espera-se que um alinhamento entre elas possa garantir resultados superiores. Para que estas relações possam ser compreendidas, faz-se necessário entender a trajetória da organização sob o enfoque das estratégias, das competências organizacionais e seus elementos constitutivos. A unidade de pesquisa é empresa americana FedEx, líder mundial no segmento de serviços logísticos, sendo desenvolvido assim, um estudo de caso único qualitativo com uma orientação descritiva-exploratória por meio de uma análise histórico-longitudinal. Os resultados obtidos confirmam que as competências organizacionais apresentam relação com as estratégias, em maior ou menor grau, pois são os elementos constitutivos das competências que servem como base para a definição das ações estratégicas. Quando as competências organizacionais estão fortemente alinhadas com as estratégias, pode-se dizer que constituem o “DNA da organização”, perpetuando-se e consolidando-se ao longo do tempo. A identificação destas relações pode contribuir para que as ações estratégicas futuras da empresa sejam configuradas e planejadas de modo a garantir uma competitividade diferenciada.

Palavras-chave: análise histórico-longitudinal, estratégias, competências organizacionais, serviços logísticos.

ABSTRACT

The quest for a competitive advantage that would be able to endure, even in the most unfavorable economical cycles, has been a recurring objective of academic research, namely in the Business Administration field. The concept of Organizational Competences, derived from the Resourced Based View, proposes that an unique configuration of the elements, which constitute these competences, may be the distinct factor that may allow companies to maintain a competitive position throughout the years. On the other hand, the strategic decisions are based on the objectives an organization may pursue, directing, therefore, its main actions and policies. So, the understanding of the relationships between the strategies and the Organizational Competences is doubtless relevant as it is expected that superior results can be obtained when they are aligned and synergic. In order to fully comprehend these relationships, it is necessary to understand the history of the organization with the strategies and organizational competences, and all which constitute them. The research was conducted on the American company FedEx, world leader in logistics services, through a qualitative case study with a descriptive-exploratory approach. The results obtained confirm that organizational competences have, in different levels of engagement, direct relationship with the strategies, as the elements that constitute the competences are the basis for strategic actions. When organizational competences are strongly aligned with the strategies, it is possible to say that they become the "organizational DNA", consolidating and perpetuating themselves through time. Identifying these relationships may contribute so that future strategic actions of the organization could be configured and planned in order to guarantee a perennial distinct and unique competitive advantage.

Keywords: historical analysis, strategies, organizational competences, logistics services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os fundamentos da teoria dos recursos.....	28
Figura 2: Classificação de Competências Organizacionais.....	32
Figura 3: Hierarquia das Competências, Capacidades e Estratégias.....	34
Figura 4: Modelo de Competência Essencial.....	35
Figura 5: Fluxograma de identificação da Competência Organizacional.....	39
Figura 6: Modelo Proposto de Identificação das Competências Organizacionais e Essenciais	43
Figura 7: <i>Framework</i> da Formação e Desenvolvimento das Competências.....	44
Figura 8: Os Níveis de Desenvolvimento das Competências.....	45
Figura 9: Desenvolvimento e Efeitos das Competências Essenciais.....	46
Figura 10: Ciclo Virtuoso na Formação e Desenvolvimento das Competências.....	47
Figura 11: <i>Framework</i> de Desenvolvimento de Competências Organizacionais.....	47
Figura 12: Formação, desenvolvimento e renovação das competências em três estágios.....	48
Figura 13: Necessidades de Mudanças das Competências.....	49
Figura 14: Processo de Formação e Desenvolvimento das Competências Organizacionais....	50
Figura 15: Um <i>framework</i> prático para análise estratégica baseada em recursos.....	52
Figura 16: A criação de valor.....	52
Figura 17: Modelo da Firma como um Sistema Aberto.....	53
Figura 18: Estratégia e competências essenciais.....	55
Figura 19: Os Componentes Gerenciais Fundamentais na Gestão da Cadeia de Suprimentos	64
Figura 20: Estrutura corporativa da FedEx Corporation.....	73
Figura 21: Desenho de Pesquisa.....	74
Figura 22: Síntese sobre a Análise de Conteúdo.....	84
Figura 23: Triangulação de Dados.....	85
Figura 24: Marcos na trajetória da FedEx.....	91
Figura 25: Trajetória da FedEx.....	92
Figura 26: Sistema ponto-a-ponto <i>versus</i> sistema <i>hub-and-spoke</i>	95
Figura 27: O poder da cultura no trabalho.....	102
Figura 28: <i>Superhub</i> de Memphis.....	105
Figura 29: Cadeia de Valor da FedEx no Período 1.....	107
Figura 30: Cadeia de Valor da FedExno Período 2.....	113
Figura 31: Cadeia de Valor da FedEx no Período 3.....	118

Figura 32: Evolução típica da estratégia competitiva.....	145
Figura 33: Estratégias por período.....	146
Figura 34: Trajetória das Competências Organizacionais da FedEx.....	148
Figura 35: Alinhamento entre elementos constitutivos, competências e estratégia	159
Figura 36: Modelo de Análise Proposto	160

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Crescimento da FedEx	90
Gráfico 2: Relação entre o faturamento e inovações na trajetória da FedEx	138

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais autores e suas linhas de pesquisa.....	21
Quadro 2: Categorias de Competências.....	33
Quadro 3: Síntese dos principais construtos sobre competências organizacionais	36
Quadro 4: Síntese dos principais construtos sobre recursos e capacidades.....	42
Quadro 5: Mudanças ambientais	60
Quadro 6: Fatores Críticos de Sucesso de Empresas Logísticas	68
Quadro 7: Ranking Fortune 500	73
Quadro 8: Plano de Ação para a Coleta de Dados.....	79
Quadro 9: Perfil dos Entrevistados.....	80
Quadro 10: Entrevistados por Bloco de Coleta de Dados	81
Quadro 11: Histórico de aquisições da FedEx Corporation	89
Quadro 12: Resumo das estratégias da FedEx Express.....	99
Quadro 13: Resumo das estratégias e suas principais ações no Período 1	107
Quadro 14: Resumo das estratégias e suas principais ações no Período 2	113
Quadro 15: Resumo das estratégias e suas principais ações no Período 3	119
Quadro 16: Descrição das Percepções dos Entrevistados sobre Possíveis Competências Organizacionais da FedEx Express	121
Quadro 17: Resumos por temas das entrevistas do Bloco 2.....	123
Quadro 18: Classificação das Competências Organizacionais da FedEx.....	126
Quadro 19: Elementos da Competência Mobilizar as Pessoas para o Negócio	133
Quadro 20: Elementos da Competência Eficiência em Gestão Logística	136
Quadro 21: Elementos da Competência Gerenciamento da Informação sobre a remessa	141
Quadro 22: Elementos da Competência Gerenciamento da Gestão da Marca	144
Quadro 23: Relações entre as Estratégias e as Competências Organizacionais da FedEx	153

LISTA DE SIGLAS

CC	- <i>Core Competence</i>
CEO	- <i>Chief Executive Officer</i>
COO	- <i>Chief Operating Officer</i>
CO	- <i>Competência Organizacional</i>
COSMOS	- <i>Customer Oriented Service and Management Operating Systems</i>
CRM	- <i>Customer Relationship Management</i>
FTKs	- <i>Freight Tonne Kilometers</i>
JTI	- <i>Just-in-time</i>
PSP	- <i>People-Service-Profit</i>
QDM	- <i>Quality Driven Management</i>
QTAs	- <i>Quality Action Teams</i>
SFA	- <i>Survey-Feedback-Action</i>
SQI	- <i>Service Quality Indicator</i>
VBR	- <i>Visão Baseada em Recursos</i>
VRIO	- <i>Valor, raridade, imitabilidade, organização</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	18
3	OBJETIVOS	22
3.1	OBJETIVO GERAL.....	22
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4	REVISÃO DA LITERATURA.....	23
4.1	ABORDAGENS ESTRATÉGICAS	23
4.1.1	O Posicionamento como base da Estratégia	24
4.1.2	A Visão Baseada em Recursos: a estratégia sob uma nova perspectiva	27
4.2	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: DEFINIÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, ELEMENTOS CONSTITUTIVOS E TRAJETÓRIA DE FORMAÇÃO	29
4.2.1	Origens e Definição de Competência Organizacional e Competência Essencial ..	30
4.2.2	Identificando as Competências Organizacionais através de seus Elementos Constitutivos	37
4.2.3	Formação e Desenvolvimento das Competências Organizacionais	44
4.3	ESTRATÉGIA E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: PONTOS DE CONGRUÊNCIA E COMPLEMENTARIEDADES	50
4.3.1	Relações entre Estratégia e Competência Organizacional	51
4.4	SERVIÇOS LOGÍSTICOS.....	56
4.4.1	Caracterização do Setor de Serviços Logísticos Internacionais.....	56
4.4.2	Fatores Críticos de Sucesso para o Provedor de Serviços Logísticos como base para a identificação das competências organizacionais	61
5	METODOLOGIA.....	70
5.1	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	70

5.2	UNIDADE DE PESQUISA	72
5.3	DESENHO DE PESQUISA E SUAS ETAPAS	74
5.3.1	Fase Preparatória da Pesquisa	74
5.4	COLETA DE DADOS	77
5.4.1	Entrevistas em Profundidade	79
5.4.2	Análise Documental	82
5.4.3	Observação	83
5.5	ANÁLISE DE CONTEÚDO	83
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	86
6.1	ANÁLISE DE RESULTADOS BLOCO 1	86
6.1.1	Caracterização da Empresa	86
6.1.2	Trajatória Organizacional da FedEx	91
6.1.2.1	Período 1 (1971 a 1980) – Formação e consolidação da empresa no mercado americano.....	93
6.1.2.2	Período 2 (1981 a 1997) – Expansão mundial e consolidação da marca	96
6.1.2.3	Período 3 (1998 até hoje) – Reinvenção do negócio e ampliação do portfólio de serviços.....	97
6.1.3	Estratégias adotadas pela FedEx	99
6.1.3.1	Princípios Estratégicos	100
6.1.3.2	Estratégias do Período 1 (1971 a 1980)	103
6.1.3.3	Estratégias do Período 2 (1981 a 1997)	108
6.1.3.4	Estratégias do Período 3 (1998 até hoje)	114
6.2	ANÁLISE DE RESULTADOS BLOCO 2	119
6.2.1	Identificação das Competências Organizacionais da FedEx	120
6.2.1.1	Competência em Mobilizar as Pessoas para o Negócio	126
6.2.1.2	Competência em Eficiência em Gestão Logística	133
6.2.1.3	Competência em Gerenciamento da Informação sobre a remessa	136
6.2.1.4	Competência em Gestão da Marca	141
6.3	ANÁLISE DE RESULTADOS BLOCO 3	144
6.3.1	Mapear a trajetória das estratégias	144
6.3.2	Mapear a trajetória das competências organizacionais	148

6.3.3	Possíveis relações e influências mútuas entre as estratégias e competências organizacionais da FedEx	151
6.3.4	Construção emergente para identificar as relações entre estratégias e competências	159
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	161
7.1	CONCLUSÕES	161
7.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	164
7.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	165
	REFERÊNCIAS	166
	APÊNDICES	176
	APÊNDICE A: Protocolo de Pesquisa	176
	APÊNDICE B: Termo de Consentimento de Participação na Pesquisa.....	178
	APÊNDICE C: Roteiro de Entrevistas Bloco 1.....	179
	APÊNDICE D: Roteiro de Entrevistas Bloco 2	181
	APÊNDICE E: Roteiro de Entrevistas Bloco 3.....	183

1 INTRODUÇÃO

As empresas do século XXI estão passando por um longo processo de transformação imposto pelas novas demandas de mercado e por seus *stakeholders*. Os modelos sugeridos pela teoria estratégica tradicional já não seriam adequados ou suficientes para explicar a nova dinâmica do ambiente competitivo (SANCHEZ; HEENE, 1997). Busca-se, hoje, compreender os fatores que levam certas organizações a construir e a manter sua vantagem competitiva mesmo em ambientes de rápidas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Neste contexto, o conceito de competência organizacional ressoa com as conclusões de inúmeros pesquisadores, conscientes de que somente a análise da estrutura das indústrias e dos recursos base das organizações não seria ampla o suficiente para explicar o ganho e manutenção da vantagem competitiva (RUMELT, 1994). Entender o que distingue as organizações umas das outras e de que modo esta combinação única de recursos impacta em suas escolhas estratégicas ao longo do tempo parece ser pertinente para corroborar os estudos já conduzidos sobre esta temática.

A teoria estratégica tradicional com ênfase na análise de mercados e derivada da competição baseada por produto, na qual as firmas são vistas como conjuntos simétricos, passou gradativamente a ser complementada pela perspectiva derivada da análise interna da organização e de seus estoques de recursos tangíveis e intangíveis acumulados. Segundo esta visão, as empresas possuem idiosincrasias originadas pela acumulação de diferentes recursos, fazendo assim com que a competência organizacional assuma um papel independente, por ser isoladamente um ativo intangível em sua essência (COLLIS, 1991).

Assim, o processo de alinhamento e articulação entre estratégia competitiva e competências organizacionais é visto como necessário, pois havendo coerência entre elas, é maior a probabilidade das estratégias serem sustentadas no longo prazo (FLEURY; FLEURY, 2003). A questão da vantagem competitiva pode ser analisada sob a ótica de diversas abordagens e eixos estratégicos, sendo estes divididos principalmente entre a escola do posicionamento estratégico (análise externa da indústria) e as teorias baseadas nos recursos e competências, nas quais uma *performance* superior seria resultado primordialmente das características internas da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Sugere-se que uma posição de liderança, capaz de se sustentar mesmo nos momentos econômicos desfavoráveis, possa ser obtida por meio de suas competências organizacionais, sendo estas valorizadas pelo mercado e indústria nos quais a empresa compete (BOGNER; THOMAS; MCGEE, 1999). As estratégias, por sua vez, baseiam-se nos padrões de objetivos

mantidos por uma empresa, direcionando as principais práticas e políticas para que estes objetivos sejam atingidos. A estratégia corporativa define a linha de negócios a ser seguida em uma empresa e o tipo de organização humana e econômica que ela pretende ser, além da natureza de sua contribuição econômica e não econômica para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades (ANDREWS, 1971).

Os fatores de mercado imperfeitos, ou, mais precisamente, os ativos intangíveis, tais como valores, culturas, experiência organizacional, competências distintas e capacidades, não podem ser adquiridos; eles devem ser construídos, em um processo que pode levar anos, possivelmente décadas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Para Fleck (2004), o sucesso de longo prazo que levaria as organizações ao desempenho excepcional dependeria de duas habilidades distintas, sendo elas: (1) a capacidade da empresa de exercer prolongado poder de mercado e, (2) a capacidade de projetar processos organizacionais que possibilitem à organização capturar, explorar e reconfigurar recursos valiosos e únicos, de forma a moldar seu ambiente de negócios. Fleury e Fleury (2003) propõem um ciclo estratégico, no qual o processo de transformação das competências facilitaria a revisão e aprimoramento das estratégias competitivas e estas, por sua vez, identificariam novas orientações e caminhos para a formação das competências organizacionais. Cria-se, portanto, um processo dinâmico entre formulação da estratégia competitiva e desenvolvimento e potencialização das competências organizacionais.

Considerando que uma análise histórico-longitudinal pode contribuir para um entendimento sobre a cronologia de eventos que moldaram as estratégias e a formação das competências de uma organização, o presente estudo tem por objetivo analisar as possíveis relações e influências mútuas entre as estratégias e competências organizacionais da FedEx ao longo de sua história. O método utilizado para fundamentar a pesquisa é o qualitativo, conduzido através de um estudo de caso único com enfoque descritivo-exploratório.

A construção deste trabalho está sistematizada de forma a, primeiramente, contextualizar o tema através de uma construção teórica dividida em três etapas distintas. A primeira está fundamentada nas origens e conceitos dos principais modelos de gestão estratégica, com foco na teoria baseada nos recursos. Em um segundo momento, são apresentadas as origens e conceito de competência organizacional e essencial, bem como seu processo de formação, desenvolvimento e renovação, para que uma posterior análise das relações entre estratégias e competências possa então ser desenvolvida. Posteriormente, é conduzida uma análise sobre o setor de serviços, mais especificamente o setor de serviços logísticos, de modo a contextualizar o ambiente e o cenário competitivo no qual a organização

está inserida. Após a revisão bibliográfica, os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, acompanhadas por uma análise documental e observação participativa. O detalhamento do método está descrito no Capítulo 5. A análise dos resultados está compilada no Capítulo 6, sendo esta dividida em três grandes blocos de modo que os objetivos aqui propostos pudessem ser apresentados em sua totalidade. O Capítulo 7 consolida as conclusões, limitações de pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O paradoxo da estratégia seria o de reconhecer abertamente que há limites para o que pode ser previsto e de desenvolver métodos de planejamento que respeitem estes limites. A principal causa do fracasso estratégico seria a escolha da estratégia errada e não necessariamente uma estratégia ruim. A ótima estratégia seria constituída pela clareza de visão, liderança ousada e execução precisa. Por envolver previsões sobre o futuro, o planejamento estratégico unicamente não oferece as respostas sobre as principais perguntas e dúvidas empresariais. Quando, em geral, as organizações concentram-se menos em prever o futuro, ou mesmo múltiplos futuros, e mais na reação presente, maior a probabilidade de equacionar este paradoxo (WATTS, 2011).

Para que se possa entender a posição de uma determinada organização no mercado e qual seria o caminho que ela deve seguir, a análise das competências organizacionais poderia colaborar com este processo de escolha estratégica. As empresas que constroem competências organizacionais fortes estariam assim, melhor posicionadas para aproveitar as oportunidades estratégicas, para aumentar seu poder de mercado e para adquirir, conseqüentemente, uma vantagem competitiva que permitisse um maior controle sobre seus ambientes, reduzindo-se as incertezas (LEI; HITT; BETTIS, 1996). Esta análise das competências, por sua vez, teria como fundamento a visão baseada em recursos, que supõe que as empresas alcançam uma vantagem competitiva devido aos seus recursos e capacidades únicas (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; SELZNICK, 1957; BARNEY, 1991),

Esta pesquisa busca, então, explorar as relações e influências mútuas entre as estratégias e as competências organizacionais ao longo da trajetória de uma organização, pois percebe-se que uma quantidade significativa de linhas teóricas que abordam estas temáticas analisam exclusivamente os aspectos da formulação estratégica com base nas oportunidades de mercado ou na configuração da indústria, ou, em outro extremo, apenas nas competências organizacionais que, se analisadas em descompasso com a análise das estratégias, podem perder relevância e sentido, criando uma miopia teórica.

Percebe-se uma relação muito próxima entre estratégia e competências, mas, como destacado por Quintana (2009), a partir de uma análise sobre os *frameworks* encontrados na literatura acerca do processo de desenvolvimento das competências organizacionais, as relações de causa e efeito entre estratégias e competências, variáveis influenciadoras e influenciadas, ainda não estariam claras, evidenciando-se apenas uma ideia de ciclo contínuo de influências. As pesquisas anteriores analisadas aqui pressupõem as relações entre as

estratégias e competências organizacionais, porém espera-se que este trabalho contribua para trazer mais evidências que comprovem estas relações.

Ao promover uma análise das competências organizacionais e como estas podem contribuir para a manutenção de uma posição de liderança, buscando-se, ao mesmo tempo, explicar suas possíveis relações e influências mútuas perante às escolhas estratégicas, os resultados desta pesquisa poderão contribuir com a construção das teorias já existentes sobre esta temática, que já apresentam esta relação como um pressuposto certo, tendo como base seu núcleo de forças e recursos coesos, exclusivos, valorizados pelo mercado e formados por sua trajetória única. Na academia, a evolução das pesquisas em gestão, tal qual apresentada por Furrer, Thomas e Goussevskaia (2008), aponta que, ao longo das últimas décadas, mais precisamente a partir de 1980 e, fortemente na década de 1990, uma mudança de foco na pesquisas ocorreu, sendo este direcionado para as estratégias corporativas e competitivas analisadas mais intensamente sob a lente da visão baseada em recursos (capacidades), abrangendo as teorias baseadas na competência, e menos sob a perspectiva do ambiente e dos processos estratégicos. Evidencia-se, assim, o interesse sobre o papel das capacidades e competências organizacionais na criação e perpetuação da vantagem competitiva.

Elkjaer (2001), segundo a teoria de Strauss, vê o indivíduo como um ser social cujas atividades são baseadas no passado, no presente e no futuro. Em seu conceito de trajetória, o tempo tem um papel fundamental nos processos e fenômenos que não se desenvolveriam de modo automático e nem determinados por questões sociais, econômicas e culturais, mas, sim, pelas interações dos atores interessados. Deste modo, entender como se dão estas interações no âmbito organizacional, sob uma perspectiva histórico-longitudinal, aprofundaria o entendimento sobre os processos que resultam nas escolhas estratégicas e, conseqüentemente, nas escolhas dos recursos e capacidades e na formação das competências. Para Wenger (2003), a identidade organizacional amplia-se com o passar do tempo, sendo uma trajetória em progresso que inclui onde se tem estado, para onde se vai, a história e as aspirações, trazendo assim o passado e o futuro para a experiência do presente.

O setor de serviços, mais especificamente, ao longo das últimas décadas, tem dominado as principais economias mundiais, representando mais de 70% de seu produto interno bruto (OSTROM *et al.*, 2010). O próprio escopo dos serviços de logística tem sido ampliado de seu aspecto básico de suprimento de serviços isolados, tais como armazenagem e transporte, para o gerenciamento de toda a cadeia de suprimentos de uma organização (KERSTEN; KOCH, 2010). Nesta visão centrada em serviços, os recursos são vistos como as

competências essenciais que explicariam a obtenção de uma vantagem competitiva (CONSTANTIN; LUSCH, 1994).

Este trabalho tem como objeto de estudo a empresa americana FedEx Express, provedora mundial de serviços logísticos, presente, hoje, em mais de 220 países. Os padrões de comportamento, recursos, capacidades, processos, estratégias e competências necessários para a criação e manutenção de uma vantagem competitiva são elementos-chave que, de forma conjunta, servem para explicar os fatores determinantes da trajetória e da consolidação da empresa como líder mundial no mercado de carga aérea.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), desde sua fundação, a competitividade estratégica da FedEx tem sido guiada e direcionada pela obsessão e pelo cuidadoso fomento da entrega rápida e da confiabilidade como suas competências essenciais. Essas competências têm direcionado as oportunidades percebidas, que estavam associadas à visão de seu fundador sobre o rápido ciclo de economia globalizada. A FedEx Express é, hoje, a maior empresa de carga aérea do mundo e suas competências essenciais estão fortemente amparadas por uma preocupação com a confiabilidade operacional. O caso da FedEx poderá servir como inspiração para outras empresas, proporcionando reflexões sobre a formação de sólidas competências organizacionais e as possíveis relações com as escolhas estratégicas ao longo de sua história.

Neste sentido, a questão de pesquisa proposta neste estudo justifica-se pela contribuição que trará no campo de análise das competências organizacionais sob um enfoque histórico-longitudinal, propiciando um entendimento sobre a cronologia de eventos que moldaram estas competências e seus elementos constitutivos, relacionando-os com as escolhas estratégicas da organização. Espera-se, também, que ao entender como são formadas estas competências e quais são os elementos necessários para que estas competências possam sustentar-se ao longo dos anos e contribuir com as escolhas estratégicas, este trabalho possa contribuir na construção e validação teórica que aborda o conceito das competências organizacionais, que tem como fundamento a visão baseada em recursos.

O Quadro 1 tem por objetivo mostrar que são poucos os autores que buscam entender de forma prática se as competências organizacionais realmente podem influenciar os serem influenciadas pelas ações estratégicas e como acontecem estas estas relações. A maioria dos autores exploram apenas alguns aspectos das competências, como seu processo de formação ou quais são os elementos que as sustentam. Desta forma, esta pesquisa busca não só explorar o conceito de competência organizacional, mas especialmente entender como ela é formada e

o que a realmente sustenta ao longo do tempo, buscando analisar de que forma estas competências se relacionam com as ações estratégicas.

Quadro 1: Principais autores e suas linhas de pesquisa

Autores	Visão Baseada em Recursos	Recursos e Capacidades	Competências Organizacionais e Competências Essenciais	Processo de Formação e Alavancagem das Competências	Elementos Constitutivos das Competências	Relações entre estratégias e competências organizacionais
Penrose, 1959.	x	x				
Wernerfelt, 1984.	x					
Prahalad e Hamel, 1990.			x	x	x	
Cohen e Levinthal, 1990.		x			x	
Grant, 1991	x	x			x	x
Barney, 1991.	x					
Leonard-Barton, 1992.		x	x	x	x	
Collis e Montgomery, 1995.	x				x	x
Teece, Pisano, Shuen, 1997.	x					
Sanchez e Heene, 1997.		x	x	x		x
Post, 1997.			x	x		
Pets, 1997.	x		x	x		
Dierickx e Cool, 1997.	x	x			x	
Javidan, 1998.	x	x	x			
Drejer, 2000.			x	x	x	
Eisenhard e Martin, 2000.	x			x		x
Helfat e Peteraf, 2003.	x			x		
Becker, 2004.	x	x	x	x	x	
Quintana, 2009.	x	x	x	x	x	
Dias, 2010.	x	x	x	x	x	
A autora, 2013.	x	x	x	x	x	x

Fonte: A autora (2013).

A trajetória da FedEx, mencionada frequentemente em artigos acadêmicos é objeto de diversos estudos e livros (PRAHALAD; HAMEL, 90; WETHERBE, 98; HITT; IRELAND; KOSKISSON, 2008), permite que uma análise histórico-longitudinal valide a proposta deste estudo, que tem como questão norteadora de pesquisa: **quais as possíveis relações e influências mútuas entre as estratégias e competências organizacionais da FedEx ao longo de sua história?**

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as possíveis relações e influências mútuas entre as estratégias e competências organizacionais da FedEx ao longo de sua história.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De forma a atender o objetivo geral proposto nesta pesquisa, as seguintes etapas foram propostas:

- a) Identificar os diferentes períodos históricos da FedEx Express.
- b) Identificar as estratégias da empresa nos distintos períodos históricos analisados.
- c) Identificar e definir as competências organizacionais da empresa e seus elementos constitutivos.
- d) Mapear a trajetória das estratégias e competências organizacionais ao longo do tempo.
- e) Identificar as possíveis relações entre as estratégias e competências organizacionais.

4 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, é abordado o referencial teórico que se faz necessário para que os objetivos propostos sejam plenamente alcançados. Para tanto, o mesmo está estruturado de uma forma que os seguintes aspectos possam ser aprofundados: análise da estratégia sob as perspectivas da escola do posicionamento e da visão baseada em recursos; conceptualização e origens do termo competência organizacional e competência essencial, com enfoque em seus processos de formação e desenvolvimento ao longo do tempo; e caracterização do setor de serviços logísticos internacionais e seus possíveis fatores críticos de sucesso.

4.1 ABORDAGENS ESTRATÉGICAS

O termo Estratégia deriva do grego *estrategía* e do latim *strategiá*, traduzidos como a arte de aplicar ou explorar os meios e condições favoráveis e disponíveis, tendo em vista a consecução de objetivos específicos (ANASTASIOU; ALVES, 2005). Sobre o conceito de estratégia corporativa especificamente, Andrews (1971, p.52) considera:

Estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos, ou metas, produzindo as principais políticas e planos para atingir estas metas e definindo a extensão de negócio que a empresa seguirá, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e, a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende realizar para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

Para Andrews (1971), a estratégia corporativa seria um processo inseparável da estrutura, comportamento e cultura empresarial, tendo por objetivo definir os negócios nos quais a empresa competirá, utilizando seus recursos de forma a transformar as competências distintivas em vantagem competitiva. Porém, esta é apenas uma definição entre a vasta gama de escolas e teorias sobre o pensamento estratégico. Conforme destacado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), o processo de formulação estratégica apropria-se de contribuições de diferentes campos de estudo, tais como o da biologia, história, física e psicologia, resultando em uma enorme e dispersa literatura capaz de render os mais diversos *insights*.

Percebe-se que o campo da gestão estratégica está, atualmente, enfrentando novos desafios emergidos dos ambientes dinâmicos e das ações e pensamentos estratégicos das firmas. Como resultado, faz-se necessário adaptar as lentes teóricas atuais e suas categorias conceituais, bem como desenvolver novas categorias e abordagens (DAGNINO, PADULA, 2002). As condições de mercado enfrentadas pela maioria das organizações têm mudado

rapidamente. O ambiente global competitivo é complexo, dinâmico e altamente imprevisível. Desta forma, a gestão estratégica lida com o gerenciamento do futuro, direcionando a atenção e as ações das organizações (ACUR; ENGLYST, 2006). A questão fundamental no campo da gestão estratégica seria, então, a de desvendar as formas pelas quais as organizações conquistam e mantêm uma vantagem competitiva e são diversas as abordagens estratégicas que se propõem a teorizar sobre a criação de valor que poderia propiciar a manutenção desta vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As estratégias são amplamente analisadas através da abordagem do posicionamento e de outras escolas que buscam fazer, primeiramente, uma leitura do ambiente externo, identificando possíveis oportunidades e ameaças, para depois desenvolverem suas estratégias e, conseqüentemente, identificarem os recursos internos necessários para alcançar estas estratégias. Contudo, propõe-se neste trabalho que as estratégias sejam analisadas sob o enfoque das competências organizacionais e sua coleção de recursos-chaves e capacidades mobilizadoras necessárias para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Para isso, deve-se, num primeiro estágio, entender as linhas teóricas clássicas, que serão analisadas neste trabalho através das abordagens tradicionais do posicionamento estratégico de Michael Porter e da Visão Baseada em Recursos. A abordagem do posicionamento propõe que a estratégia organizacional é resultante da identificação das oportunidades e de tendências do mercado (FLEURY; FLEURY, 2003). A Visão Baseada em Recursos, por outro lado, considera que a definição das estratégias deve basear-se nos ativos e recursos únicos à organização. Propõe-se, assim, uma análise sobre estas abordagens distintas, porém complementares, segundo Andrews (1971), de modo a criar uma base teórica a ser utilizada na identificação das principais estratégias e competências organizacionais da FedEx Express ao longo de sua história, bem como suas possíveis relações.

4.1.1 O Posicionamento como base da Estratégia

Conforme descrito por Chaffee (1985), um dos poucos pontos de convergência na teoria de estratégia é a inseparabilidade entre organização e o ambiente, na qual a estratégia é utilizada como forma das organizações lidarem com as mudanças ambientais.

O modelo amplamente conhecido e estabelecido do posicionamento estratégico e forças competitivas, proposto por Porter (1985), faz um contraponto importante com a escola da VBR e a teoria sobre as competências organizacionais. A economia das organizações industriais tinha como foco as estruturas de ativos das firmas, sendo precursora do conceito de

cadeia de valor, no qual as empresas poderiam utilizar seus ativos para gerar valor à indústria. Desta forma, os teóricos da década de 80 inspiraram-se neste conceito para sugerir que as empresas poderiam escolher cadeias de valor e estratégias competitivas associadas para conquistar custos menores, diferenciação de produto ou focar em um nicho de mercado específico (SANCHEZ; HEENE, 1997).

Em 1980, Michael Porter incorporou aos estudos sobre estratégia os conceitos desenvolvidos ao longo dos anos sobre a economia das Organizações Industriais (OI). Através de um grande número de estudos de caso, Porter empregou os conceitos das OI sobre o poder de mercado e lucratividade, para então construir uma estrutura para explicar o desempenho individual das firmas (RUMELT, 1994). O sucesso da teoria de Porter deve-se ao fato de ter proposto o *framework* originalmente utilizado pelas OI para definir e explicar as estratégias disponíveis às empresas em sua busca por sobrevivência e lucratividade.

Para Porter (1991), a vantagem competitiva não pode ser examinada fora do escopo competitivo, pois esse abrange um grande número de dimensões, incluindo a gama de produtos e segmentos de fornecedores, as regiões geográficas nas quais a empresa compete, o nível de integração vertical e os negócios relacionados nos quais a empresa possui uma estratégia coordenada. A escolha e análise do escopo, ambiente e indústria, é uma questão central na estratégia sob esta perspectiva. Segundo Hafsi e Martinet (2008, p. 1137), Porter inverteu a lógica das teorias que propunham a análise estratégica com base nos estoques de recursos, competências e rotinas organizacionais, “propondo que o conhecimento da estrutura da indústria fosse a base do desenvolvimento das estratégias das empresas”. Sendo assim, o conhecimento sobre a indústria permitira a escolha de uma posição vantajosa, sugerindo também que as posições mais usuais compreenderiam três tipos de estratégias: liderança em custos, diferenciação e enfoque.

O *framework* das “Cinco Forças Competitivas” foi apresentado, então, com o objetivo de criar uma ferramenta para o diagnóstico da indústria. Segundo Porter (1991), esta ferramenta pode ser utilizada em nível da indústria, em nível de grupos estratégicos ou, até, em nível individual da firma. Seu propósito seria o de explicar como alcançar a sustentabilidade dos lucros em função de cinco fatores, sendo estes: (i) o poder de barganha dos fornecedores; (ii) o poder de barganha dos clientes; (iii) a intensidade da concorrência; (iv) ameaça de potenciais entrantes; e, (v) ameaça de produtos substitutos. O sucesso de uma firma seria um resultado de duas áreas: a atratividade da indústria na qual ela compete e a sua posição relativa nesta indústria. Nesta abordagem, as diferenças entre as firmas são explicadas

pelas características da indústria na qual opera e não em razão das diferenças criadas internamente por cada empresa (FOSS, 1997).

Neste modelo de forças competitivas, a estrutura da firma influencia fortemente as regras competitivas da indústria, bem como as estratégias disponíveis, tendo como essência a relação da empresa com seu ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). As estratégias competitivas são geralmente moldadas a fim de alterar a posição da empresa na indústria frente a seus competidores e fornecedores. Neste sentido, a indústria, ou segmento, possui um papel central na determinação e limitação das ações estratégicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Sob esta perspectiva, o sucesso de uma firma e sua posição de atração relativa estariam centrados nas atividades desempenhadas por ela, sendo a empresa uma coleção de atividades econômicas discretas e inter-relacionadas definidas pela estratégia. A vantagem competitiva seria resultante da habilidade de realizar as atividades a um custo menor do que a concorrência ou realizar as atividades de maneira única, criando um valor percebido pelos compradores (clientes).

Neste sentido, Porter (1991) sugere uma cadeia de valor sistematizada que ilustra as relações entre as diversas atividades que criariam valor para os clientes. Estas atividades são compostas pelas rotinas organizacionais que, para serem realizadas, necessitam de ativos tangíveis (recursos tecnológicos e financeiros) e intangíveis (incorporados nos recursos humanos e traduzidos em habilidades e conhecimento). Enquanto os ativos tangíveis são passíveis de depreciação, os intangíveis podem ser acumulados ao longo do tempo. Para Hafsi e Martinet (2008), a cadeia de valor permite identificar as causas dos custos, da diferenciação ou do enfoque, tentando mobilizá-las para melhorar o posicionamento escolhido.

A avaliação da capacidade que a empresa tem de executar atividades primárias e de apoio é de grande complexidade, por não haver um modelo ou regra que a ampare; porém, a identificação do valor dos recursos e das capacidades é de extrema importância por poder propiciar assim, a identificação de novas formas de desempenhar atividades que geram valor (HITT; HOSKISSON; KIM, 1997).

Assim, o próximo subcapítulo fará uma retrospectiva sobre a abordagem estratégica baseada nos recursos de modo a aprofundar as análises relativas aos recursos e capacidades internas como parte fundamental no processo de escolha estratégica e criação de valor.

4.1.2 A Visão Baseada em Recursos: a estratégia sob uma nova perspectiva

Originada na obra clássica de Penrose (1959) sobre o crescimento das firmas através de uma combinação única de recursos materiais e humanos, a Visão Baseada em Recursos (VBR), proposta por Wernerfelt (1984), apresenta as empresas como acumulações heterogêneas de recursos, explicando, assim, as diferenças no desempenho em função de seus recursos distintos.

Vasconcelos e Cyrino (2000) sugerem que outras contribuições teóricas mais antigas também desempenharam um papel importante na construção deste modelo, tal como a obra de Philip Selznick de 1957, intitulada “*Leadership and Administration*”, que mostrou a obtenção do caráter individual de cada organização a partir de suas escolhas estratégicas. Os autores também propõem que a escola de *design* estratégico aproximaria esta visão da teoria baseada nos recursos, na qual a competitividade de uma empresa estaria depositada em sua habilidade de combinar seus recursos e capacidades adequadamente, tal qual proposto por Andrews em 1980, em *The Concept of Corporate Strategy*, que através do modelo de análise SWOT sugere uma análise interna das forças e fraquezas da organização.

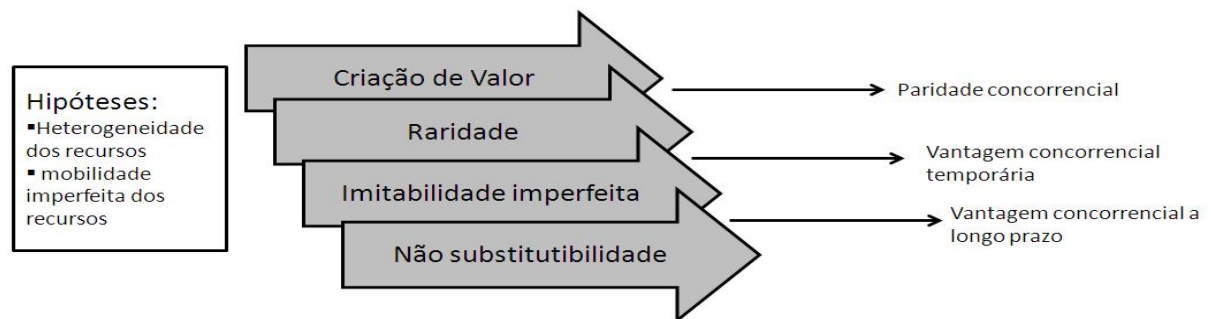
Wernerfelt (1984) propõe o desenvolvimento de ferramentas econômicas para analisar o posicionamento dos recursos de uma firma e possíveis opções estratégicas oriundas dessa análise, havendo uma relação entre lucratividade e recursos, segundo o gerenciamento destes recursos ao longo do tempo. Recurso é visto como qualquer ativo, tangível ou intangível, que esteja atrelado à empresa e às suas fraquezas e forças. Uma estratégia de crescimento supõe um equilíbrio entre os recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos. Através desta perspectiva baseada nos recursos, seria possível endereçar alguns aspectos essenciais na formulação de estratégias de empresas diversificadas, tais como a definição dos recursos necessários como base para esta diversificação, a definição dos mercados onde esta diversificação deveria ocorrer e a análise de outras empresas que, possivelmente, possam ser adquiridas de forma a complementar alguma lacuna existente.

A noção de que as firmas são essencialmente heterogêneas, em termos de seus recursos e capacidades internas, tem sido o coração do campo da gestão estratégica (PETERAF, 1993). Neste contexto, a Visão Baseada em Recursos surgiu de modo a aprofundar o entendimento sobre como os recursos são aplicados e combinados, sobre a sustentabilidade de uma vantagem competitiva, sobre a natureza da lucratividade e as origens da heterogeneidade. Assim sendo, sua maior contribuição estaria no modelo proposto para explicar as diferenças de lucratividade entre as empresas, que não poderiam ser explicadas e

atribuídas às diferenças nas condições da indústria. Para Collins e Montgomery (1995), a Visão Baseada em Recursos (VBR) surgiu como uma forma de explicar como os recursos internos de uma empresa poderiam guiar seu desempenho num ambiente de competitividade dinâmica. Esta teoria combina a análise interna do fenômeno entre as empresas, com a análise externa da indústria e do ambiente competitivo (que havia sido até então o foco principal da abordagem anterior).

Segundo Grimand (2011), a teoria dos recursos, fazendo um contraponto à economia industrial, atribui a rentabilidade superior de uma determinada firma aos processos de acumulação, de combinação e de preservação de recursos e competências-chaves. A Figura 1 ilustra os requisitos necessários para que os recursos possam realmente contribuir para a criação de uma vantagem competitiva a longo prazo, sendo eles, a criação de valor, a raridade, a imitabilidade perfeita e o fato de não poderem ser facilmente substituíveis.

Figura 1 - Os fundamentos da teoria dos recursos



Fonte: Grimand (2011, p. 25).

Para que os recursos de uma empresa possam ser transformados em vantagem competitiva, Barney (1991) argumenta que os recursos devem apresentar quatro atributos essenciais: (a) serem valiosos, no sentido de facilitar a busca por oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente; (b) serem raros entre a concorrência; (c) serem imperfeitamente imitáveis; e (d) não devem haver substitutos equivalentes que sejam da mesma forma raros, valiosos e imperfeitamente imitáveis. Um ponto importante abordado por Barney (1991) e que vem ao encontro do estudo aqui proposto é de que a Visão Baseada em Recursos afirma que as empresas não somente são intrinsecamente entidades históricas e sociais, como também possuem habilidade para adquirir e explorar recursos originados por sua posição no tempo e espaço. Se os recursos valiosos e raros forem obtidos em função de sua trajetória única (conceito de *path dependence*), a empresa poderá explorar estes recursos de forma a implementar estratégias de criação de valor que não poderão ser imitadas por outras empresas.

A VBR ganhou credibilidade por fazer a conexão entre as teorias previamente predominantes, na tentativa de explicar por que algumas empresas são mais lucrativas do que outras em como aplicar a ideia das competências essenciais e em como desenvolver estratégias de diversificação. Para Collins e Montgomery (1995), nenhuma empresa é igual a outra, pois suas experiências são únicas, bem como seus ativos, habilidades adquiridas e cultura organizacional construída.

As empresas que forem propulsoras de uma revolução na indústria onde atuam, com uma visão clara e premeditada sobre o futuro desta indústria, sendo capazes de orquestrar os recursos internos e externos à organização, serão recompensadas através de retornos financeiros superiores (PRAHALAD; HAMEL, 1996). Segundo Bartlett e Ghoshal (2000, p. 140):

O mercado global é baseado em informação e conhecimento intensivo. Para sobreviver neste ambiente, deve-se entender como aprender: esta é a habilidade principal que permite que uma empresa alcance um posição superior na curva de valor. Ainda assim, todo aprendizado tem um custo, e há o risco envolvido na obtenção de novas capacidades que podem utilizar-se de muitos recursos vitais, ameaçando assim o negócio atual. A chave está em proteger o passado enquanto se constrói o futuro.

Para construir o futuro, as empresas devem explorar plenamente seus recursos e capacidades, pois o processo de desenvolvimento e internalização destas competências tende a ser longo (POST, 1997). Assim, há necessidade de explorar as formas pelas quais estes recursos únicos podem tornar-se fonte de vantagem competitiva sustentada.

Para isso, realiza-se uma análise da perspectiva estratégica sob o enfoque das competências, cuja origem está na Visão Baseada em Recursos, bem como de seu processo de formação, desenvolvimento e renovação e elementos constitutivos, conforme descrito a seguir.

4.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: DEFINIÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, ELEMENTOS CONSTITUTIVOS E TRAJETÓRIA DE FORMAÇÃO

Contrapondo a abordagem do posicionamento estratégico e alinhado à VBR, o conceito de competência organizacional, oriundo das ciências sociais e econômicas, surgiu de forma a fornecer uma compreensão sobre como as empresas organizam e geram suas competências, de modo a conseguirem uma vantagem competitiva sólida e contínua (PAUVERS; SCHIEB-BIENFAIT, 2011). Esta competência organizacional seria resultante da combinação coordenada de um conjunto de competências presentes no indivíduo e também no coletivo, surgindo através das escolhas estratégicas que combinam os recursos e

capacidades de níveis mais elementares para criar valor (ROUBY; THOMAS, 2004 apud PAUVERS; SCHIEB-BIENFAIT, 2011). Para Durand (1998), a competência organizacional engloba, *a priori*, os ativos e os recursos, além das diferentes formas de conhecimentos e práticas existentes na empresa, originados segundo sua história. Nesta seção, serão apresentadas as origens e definições dos conceitos de competência organizacional e essencial, formas de identificá-las e como são formadas.

4.2.1 Origens e Definição de Competência Organizacional e Competência Essencial

O conceito de competência organizacional tem sido amplamente discutido por diversos acadêmicos, sendo mais pesquisado e difundido a partir de 1990, quando percebeu-se que as grandes corporações necessitavam transcender seu foco em produto, em reestruturação e em reorganizações físicas e administrativas, a fim de diferenciarem-se de outras empresas e tornarem-se realmente competitivas (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Prahalad e Hamel (1990) propuseram o conceito de competência como uma alternativa na busca pela vantagem competitiva nas corporações, pois se anteriormente na abordagem do posicionamento esta vantagem estava baseada principalmente em suas unidades produtivas e produto final, a globalização de mercados e queda de barreiras comerciais mostrou que as empresas teriam que desenvolver e aprimorar suas competências internas e intrínsecas a fim de diferenciarem-se no longo prazo.

Para Ruas (2005), a ampla difusão e aceitação do termo competência organizacional ocorreu quando essa passou a ser empregada para explicar de que forma as capacidades poderiam ser mobilizadas no sentido de ajudar a organização a enfrentar situações pouco previsíveis, sob um contexto econômico com grande aceleração da concorrência, de baixa previsibilidade de negócios e atividades, lógica com enfoque na atividade de serviços e crise nas associações sindicais de trabalhadores.

As pesquisas iniciais focaram a competência por uma perspectiva individual, em particular nos campos da gestão de recursos humanos e da sociologia do trabalho (MICHAUX, 2011). As primeiras pesquisas sobre a aplicação do termo competência foram feitas com o intuito de compreender a eficiência distintiva de alguns funcionários, privilegiando, assim, as características individuais (WHITE, 1959; McCLELLAND, 1973 apud RETOUR; KROHMER, 2011). Posteriormente, autores como Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) exploraram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega em determinado contexto, independentemente do cargo exercido, como sugerido por

Dutra (2004). Sua aplicação em uma dimensão individual contudo, está associada à noção de qualificação, sendo extensivamente debatida especialmente entre os anos de 1960 e 1980, em um ambiente de emprego formal, formas de trabalho predominantemente industrial, guiado por atividades mais previsíveis e com grande interferência sindical (RUAS, 2005).

De modo a atender os objetivos desta pesquisa, busca-se definir o conceito de competência sob a perspectiva organizacional e para que isso seja possível, é imprescindível que seja também abordado o conceito de competência essencial ou *core competence*, conforme proposto por Prahalad e Hamel (1990), que utilizaram o termo para descrever as capacidades estratégicas principais da empresa, sendo essas o aprendizado coletivo de uma corporação, especialmente desenvolvido na forma como coordenam as diversas habilidades produtivas, integrando-as à múltiplas correntes de tecnologia. As reais fontes de vantagem competitiva estariam na habilidade gerencial de consolidar, em um nível corporativo, as tecnologias e capacidades produtivas em competências, que permitiriam as unidades de negócios individuais adaptarem-se rapidamente às novas oportunidades. As competências essenciais seriam, então, representadas por aquilo que a empresa é capaz de desempenhar com excelência se comparado aos seus concorrentes (GRØNHAUG; NORDHAUG, 1992).

As competências essenciais estariam no topo da cadeia hierárquica das competências devendo permear toda a organização, representando, assim, seu aprendizado tácito. Por isso, o termo competência essencial não deveria ser confundido com os conceitos de tecnologias e capacidades essenciais. A competência essencial engloba, muitas vezes, componentes tecnológicos. Mas também envolve um processo de governança, ou seja, a qualidade das relações entre funções e unidades de negócios e um processo de aprendizado coletivo entre os diferentes níveis e funções, podendo ser contextualizada como a multiplicação entre as tecnologias, o processo de governança e o aprendizado coletivo (PRAHALAD, 1993).

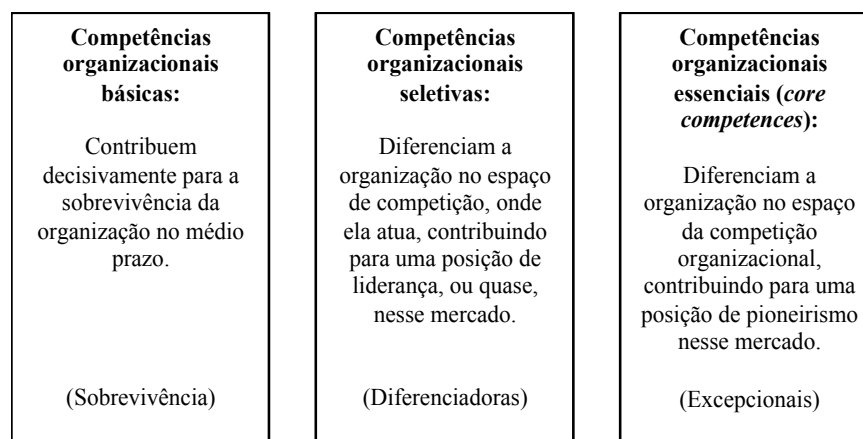
Para ser considerada essencial, Prahalad (1993) sugere que a competência seja: (1) uma fonte significativa de diferenciação competitiva, fornecendo uma assinatura única para a organização; (2) transcenda uma unidade de negócios, e; (3) seja difícil de ser imitada pelos concorrentes. Para Gallon, Stillman e Coates (1995), as competências essenciais são aquilo que algumas empresas sabem fazer especialmente bem e que geram um fator de sucesso ao longo do tempo, estando incorporadas aos diversos níveis estratégicos e unidades de negócios, sendo intrínsecas à visão geral da empresa e difundidas em todas as estratégias organizacionais. Para ser considerada essencial, a competência deve ser superior que a dos concorrentes e ser necessariamente valorizada pelo mercado, apresentando-se no nível mais alto da hierarquia quanto maior seja sua percepção pelos clientes e quanto mais complexas

sejam as interações que a constituem (JAVIDAN, 1998; BECKER, 2004). Uma empresa poderia, então, possuir diversas competências organizacionais sem que estas necessariamente sejam elevadas ao nível de competência essencial.

Na instância corporativa e sob forma de competência coletiva, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica. Muito menos conhecida e difundida do que a dimensão individual da competência, a noção de competência organizacional passou a ser mais explorada a partir da difusão do conceito de *core competence* de Prahalad e Hamel e representa uma espécie de contraponto às ideias que sustentam o planejamento estratégico com base no posicionamento no ambiente (RUAS, 2005, p.11).

O conceito de competências organizacionais seria mais abrangente por transitar nas diversas áreas da organização, exercendo um papel importante na sobrevivência ou diferenciação das empresas, apresentando um *status* de competência essencial apenas quando caracterizadas como sendo excepcionais, proporcionando o pioneirismo (RUAS, 2005). Sendo assim, Ruas (2005) elaborou uma tipologia para definir diferentes níveis de competências organizacionais que podem existir em função de sua contribuição na competitividade da empresa, sendo elas apresentadas na Figura 2.

Figura 2 -Classificação de competências organizacionais



Fonte: Ruas (2005, p. 46).

Mills *et al.*(2002) sugerem uma categorização das definições sobre competências, conforme apresentado no Quadro 2, que em um âmbito organizacional referem-se à habilidade de fazer algo, sendo uma forma de descrever o quão bem uma empresa desempenha suas atividades e não em termos do que a empresa possui. As competências e recursos tornam-se importantes quando são fonte de vantagem competitiva sustentável. Uma empresa que possui uma competência elevada em alguma atividade particular é considerada igual a sua principal concorrente naquela atividade. Para ser considerada uma competência

elevada, ela deve gerar uma liderança incontestável.

Quadro 2: Categorias de Competências

Categorias de Competências	Definição
<i>Competência Essencial</i>	Geralmente refere-se à atividade de alta competência importante em um nível corporativo, sendo a chave para sua sobrevivência e central para sua estratégia.
<i>Competência Distintiva</i>	Refere-se às atividades de alta competência que os clientes reconhecem como diferenciadoras perante à concorrência e que consequentemente proporcionam uma vantagem competitiva.
<i>Competência Organizacional ou das unidades de negócios</i>	Um pequeno número de atividades-chave, geralmente entre três e seis, esperadas de cada unidade de negócios da empresa.
<i>Competência de Apoio (ou meta competência)</i>	Uma atividade que é valiosa por apoiar uma gama de outras atividades. Por exemplo: uma competência em estabelecer e trabalhar produtivamente em times pode ter uma grande impacto na velocidade e qualidade de muitas atividades na empresa.
<i>Capacidade Dinâmica</i>	A capacidade de uma firma em adaptar suas competências com o passar do tempo. Estritamente relacionada aos recursos necessários para a mudança.

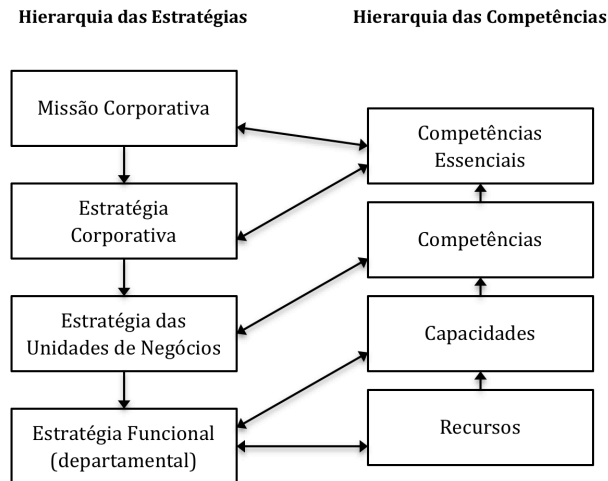
Fonte: Mills *et al.* (2002a, p. 13).

As competências essenciais são aquelas que agregam maior valor competitivo, pois exploram os recursos tangíveis ou intangíveis e as capacidades da empresa, podendo assim, serem resumidas como as habilidades da empresa em explorar seus recursos, em todos os níveis da corporação incorporados nos sistemas técnicos e gerenciais e amparados pelos valores e normas da organização (JAVIDAN, 1998; LEONARD-BARTON, 1992). O caráter dinâmico e contínuo, moldado por relações complexas é também proposto por Gummesson (1994), que sugere que uma competência essencial deva estar associada a um produto ou serviço únicos, a uma habilidade de inovação, a um método de marketing ímpar ou à uma força financeira.

Na Figura 3, Javidan (1998) traça um paralelo entre a hierarquia das estratégias e das competências. A estratégia corporativa refere-se à questão do sucesso no longo prazo, identificando o portfólio de negócios atuais ou desejados e os tipos de competências essenciais necessárias para que este portfólio possa ser viabilizado. Ao formular a estratégia corporativa com base nas competências essenciais, a empresa teria condições de identificar oportunidades para alavancar os ativos corporativos de modo mais eficiente, sendo possível a identificação das relações e sinergias entre as unidades de negócios, prevenindo-se que

negócios aparentemente valiosos representem um desajuste estratégico ao portfólio de competências organizacionais.

Figura 3: Hierarquia das Competências, Capacidades e Estratégias



Fonte: Javidan (1998, p. 63).

Na hierarquia das competências proposta por Javidan (1998), as competências essenciais estão em seu nível mais alto, cruzando as fronteiras das unidades de negócios, sendo resultantes das competências destas unidades. São as habilidades e áreas de conhecimento compartilhadas entre as unidades de negócios e resultantes da integração e harmonização destas competências específicas. O aproveitamento das competências essenciais depende da habilidade corporativa em integrar, comunicar e cooperar entre as distintas unidades de negócios.

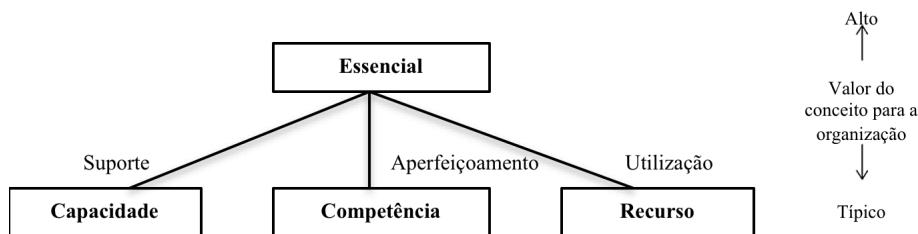
O conceito de competência essencial, visto como fundamental na renovação organizacional e como uma força motriz das mudanças estratégicas, é também repleto de complexidade e desafios, pois é de difícil conceituação teórica, de difícil identificação empírica enquanto fenômeno e de difícil aplicabilidade prática. Sendo assim, Ljungquist (2007) tenta, através de um resgate dos principais aspectos conceituais e empíricos, desconstruir a hierarquia das competências, conforme proposta por Javidan (1998), por exemplo, pois todos os conceitos associados de recursos, capacidades e competências estariam no mesmo nível hierárquico, no qual seu valor poderia variar de organização para organização. A competência essencial, em contrapartida, não necessitaria de uma definição empírica, pois pode ser analiticamente distinguida de uma competência, se, e quando, os três

critérios propostos para sua identificação forem alcançados. Os três critérios definidos por Ljunquist (2007) são:

1. uma competência essencial deve contribuir significativamente no benefício do produto percebido pelo cliente;
2. uma competência essencial deve ser competitivamente única e, por assim dizer, deve ser improvável de ser imitada; e
3. uma competência essencial deve propiciar acesso potencial à uma ampla variedade de mercados.

No modelo apresentado pela Figura 4, apenas a competência essencial encontra-se em um nível hierárquico superior, sendo constituída pelas capacidades, competências e recursos em conjunto, ou de modo individual. O aperfeiçoamento das competências gerencia e muda as competências essenciais, a capacidade fornece o suporte na criação e reforço da estrutura organizacional no momento da mudança e a utilização dos recursos é operacional, necessitando atenção diária.

Figura 4: Modelo de Competência Essencial



Fonte: Ljungquist (2007, p. 400).

Com base nos autores aqui mencionados, o Quadro 3 permitiu que uma compilação sobre o conceito de competência sugerido e proposto pelos autores fosse possível, facilitando a visualização dos principais construtos e permitindo a elaboração do conceito que esta pesquisa utilizará para classificar as competências organizacionais.

Quadro 3: Síntese dos principais construtos sobre competências organizacionais

Autor	Conceito de Competência	Ênfase
Guallino e Prevot, 2008.	Uma competência é identificada em um nível intrínseco, <u>através da combinação de recursos relacionados a uma atividade ou conjunto de atividades</u> , em um nível organizacional, existindo na forma de rotinas devendo ser reconhecida pela organização em um nível dinâmico, tornando-se uma competência dinâmica em sua fase avançada de desenvolvimento.	Ativos e atividades necessários para alcançar objetivos organizacionais; consenso.
Teece, Pisano e Shuen, 1997.	As competências que definem o negócio central de uma firma, impregnadas entre os diversos departamentos, tornam-se distintas quando <u>melhoram a posição da organização relativa a dos concorrentes</u> e pela <u>dificuldade que seus concorrentes enfrentam para replicá-las</u> .	Rotinas e trajetórias distintas.
Sanchez, 2004.	As competências são definidas hierarquicamente através dos elementos sistêmicos e interativos de uma organização, sendo estes formados pelos ativos tangíveis e intangíveis, pelas capacidades originadas da utilização destes ativos e pelas habilidades, sendo estas uma forma especial da capacidade, geralmente enraizada nos indivíduos e grupos. <u>A competência é a habilidade de permitir a utilização coordenada dos ativos de modo que os objetivos organizacionais sejam atingidos</u> .	Coordenação dos ativos para o alcance de um objetivo comum.
Prahalad e Hamel, 1990.	Cabe a eles a difusão do conceito de competência essencial vista como a base da vantagem competitiva. Tratam a competência essencial como o <u>processo de aprendizagem coletiva</u> , especialmente no que se refere à <u>coordenação das habilidades diversas de produção e correntes múltiplas de tecnologia</u> ; como a organização do trabalho e entrega de valor; como sendo um processo de comunicação, envolvendo um profundo comprometimento para trabalhar-se entre os limites organizacionais e sendo intensificadas quanto mais aplicadas e compartilhadas.	Mobilização do trabalho coletivo na entrega de valor.
King, Fowler e Zeithmal, 2002.	As competências organizacionais são definidas por seu <u>caráter tácito, por sua robustez</u> (conferindo-lhe maior durabilidade), <u>por sua fixação</u> (as competências presentes nos sistemas gerenciais e na cultura organizacional são mais difíceis de serem imitadas) e <u>pelo consenso</u> , traduzido pelo entendimento compartilhado no grupo.	Caráter tácito, facilmente reconhecida nos diferentes níveis organizacionais.
Drejer, 2000.	Propõe um modelo de desenvolvimento de competências através da teoria do aprendizado organizacional. Define competência sob uma perspectiva estrutural, sendo esta formada por quatro elementos e suas relações: <u>tecnologia, pessoas, estrutura organizacional e cultura organizacional</u> .	Traduzida pelas tecnologias, pessoas elementos organizacionais formais e culturais informais.
Javidan, 1998.	Fornece um framework incorporando os conceitos de recursos, capacidades e competências ao processo de planejamento estratégico, visando criar uma ligação entre as competências e vantagem competitiva. <u>Cria uma hierarquia das competências, capacidades e estratégias</u> . As competências essenciais estão no nível mais alto da hierarquia extrapolando as barreiras entre as unidades de negócios.	Atividades associadas aos objetivos estratégicos.
Pets, 1997.	A competência essencial é vista como o motor do crescimento organizacional. <u>Este motor é composto intrinsecamente por seis meta-habilidades</u> , sendo elas (i) identificação da habilidade, (ii) aprendizado, (iii) conhecimentos incorporados, (iv) rápida organização, (v) reestruturação e (vi) inovação. Estas meta-habilidades são essenciais para a manutenção de uma vantagem competitiva e devem ser incansavelmente desenvolvidas ao longo do tempo.	Meta-habilidades desenvolvidas com o tempo, visando o crescimento organizacional.
Gummeson, 1994.	A competência essencial é formada por uma <u>rede de relações complexas</u> originando um modelo de estrutura organizacional formado por processos dinâmicos e contínuos de criação, transformação e manutenção.	Processos dinâmicos e contínuos de criação e transformação.
Lei, Hitt e Bettis, 1996.	As competências essenciais são compostas pelo conjunto de <i>insights</i> originado para solucionar problemas, permitindo à empresa a criação de estratégias de crescimento. <u>São desenvolvidas através do aprendizado organizacional a acumulação de ativos específicos, habilidades e heurísticas, traduzidos na forma de produtos e processo</u> . Para ser essencial, a competência deve ser dinâmica.	Aprendizagem e acumulação de ativos. Processos dinâmicos.
Gallon, Stillman e Coates, 1995.	São traduzidas como algo que algumas empresas sabem fazer especialmente bem e que geram um fator de sucesso competitivo. Devem estar incorporadas nos diferentes níveis estratégicos, <u>constituídas pelas capacidades críticas e primárias, sendo estas as atividades, habilidades e normas distintas de uma organização</u> .	Compostas pelas atividades, habilidades e normas.
Ljunquist, 2007.	Uma competência essencial é aquela que contribui significativamente no benefício do produto segundo percepção do cliente, é aquela considerada única em termos competitivos, <u>de difícil imitabilidade e é aquela que propicia acesso potencial à uma ampla variedade de mercados</u> .	Deve ser percebida pelo cliente, de difícil replicabilidade e deve propiciar acesso a diversos mercados.
Becker, 2004.	As competências essenciais apresentam-se no nível mais alto da hierarquia dos elementos que as constituem, sendo proporcionalmente maiores <u>quanto maior sua percepção pelos clientes e mais complexas suas interações</u> .	Associada a entrega de valor, consenso, interações complexas.

Fonte: A autora.

Como já mencionado, são diversos os elementos que compõem as competências e que subsidiam as atividades da cadeia de valor proposta pelas organizações. Entender seus conceitos e características únicas, revela-se imprescindível para que as competências organizacionais possam ser identificadas. Mills *et al.* (2002) consideram que uma competência ou atividade seja composta por um conjunto de blocos chamados recursos, sendo estes algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que temporário. Estes recursos poderiam ser tangíveis ou compostos por (1) conhecimentos, habilidades e experiências, (2) por sistemas e recursos processuais, (3) recursos culturais, valores e, também, (4) pelos chamados recursos oriundos de configurações em rede, conforme descritos a seguir.

4.2.2 Identificando as Competências Organizacionais através de seus Elementos Constitutivos

As competências podem ser identificadas e reconhecidas pelos diversos elementos que a compõem. Drejer (2000) define a competência por seus aspectos internos e por um sistema composto por tecnologias, definidas como as ferramentas e sistemas físicos, pessoas, que são o ponto focal do desenvolvimento das competências, elementos organizacionais formais, tais como sistemas de controle e planejamento, remuneração, entre outros, e os elementos culturais informais, que influenciam as pessoas através de seus valores e normas compartilhados. A integração destes elementos também formaria as competências.

Sanchez (2004) propõe uma definição de competência organizacional baseando-se em uma ordem hierárquica dos elementos sistêmicos e interativos de uma organização, sendo estes os ativos tangíveis e intangíveis utilizados para criar, produzir e ofertar produtos e serviços; as capacidades, ou os padrões originados da utilização dos ativos por grupos coordenados de pessoas e as habilidades, sendo estas uma forma especial da capacidade, geralmente enraizadas nos indivíduos e grupos relacionados à utilização de ativos especializados. Sendo assim é considerada uma competência organizacional a habilidade de permitir a utilização coordenada dos ativos de modo que a organização alcance seus objetivos. Apesar de sua simplicidade, este conceito traduz os aspectos essenciais da teoria da competência, conforme sugerida por Sanchez (2004), sendo eles sua natureza dinâmica, sistêmica, cognitiva e holística.

Alguns autores sugerem que as competências organizacionais são mais facilmente percebidas pelos gerentes de nível intermediário do que pela alta gerência, pois esta raramente envolve-se nas operações rotineiras que lidam com as competências (KING, FOWLER,

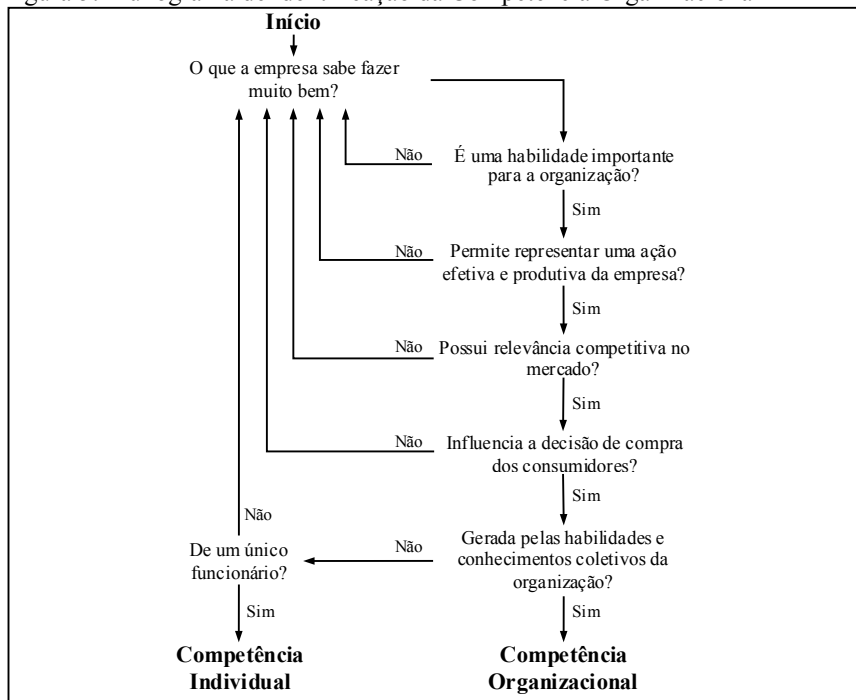
ZEITHAML, 2002). Eles sugerem que as competências sejam avaliadas através de quatro aspectos distintos, sendo eles: (i) o caráter tácito, pois somente as competências tácitas seriam fonte de vantagem competitiva, já que são específicas ao contexto e, portanto, mais difíceis de serem imitadas; (ii) a robustez, que aumenta o valor das competências conferindo-lhes maior durabilidade, pois elas não estariam suscetíveis às mudanças no ambiente; (iii) a fixação, as competências localizadas nos sistemas gerenciais e ou na cultura organizacional são mais difíceis de serem imitadas; e, por último, (iv) o consenso, que se traduz pelo entendimento compartilhado e percepções comuns dentro de um grupo: a anuência quanto às competências ajudam a gerar concordância quanto às fontes de vantagem competitiva.

Guallino e Prevot (2008) apresentam um modelo estruturado para analisar o processo de criação das competências organizacionais, que teria como premissas o nível de utilização desta competência. Quanto mais utilizada, maiores sua capitalização e força e maior o nível de reconhecimento desta competência pelos membros da organização. Os níveis de formação das competências sugeridos não supõem um aspecto linear ou progressivo, mas sim uma interpretação nas formas de desenvolvimento em um dado período. Estes níveis seriam: (i) respostas *ad hoc*, na qual a competência não existiria realmente, estando em um estágio latente e potencial; (ii) capitalização de experiências, identificado nos casos em que uma competência é desenvolvida através de sua utilização repetida, sem haver seu reconhecimento formal; (iii) institucionalização, a competência é reconhecida por um time ou grupo de indivíduos que a utilizam para algum projeto específico, mas seu grau de utilização é baixo; e, (iv) competência dinâmica, sendo este seu nível mais desenvolvido justamente pelo amplo reconhecimento e utilização, amparados por investimentos. Estas competências são definidas em três níveis. No âmbito intrínseco, a competência é vista como uma combinação de recursos, sendo relacionada a uma atividade ou conjunto de atividades. No nível organizacional, ela é direcionada para um objetivo, existindo na forma de rotinas, que devem ser reconhecidas e identificadas pela organização. Em um estágio dinâmico, percebido nas fases avançadas de seu desenvolvimento, devendo tornar-se uma competência dinâmica (GUALLINO; PREVOT, 2008).

Kaehler (2013) propõe um fluxograma de identificação das competências organizacionais (ver Figura 5) criado a partir dos principais conceitos encontrados na literatura: todas as perguntas devem ser validadas para que seja caracterizada a competência organizacional e, após identificada, uma definição de seus benefícios e características seja conduzida. Para o autor, para ser considerada organizacional, uma competência deve necessariamente ser uma habilidade distintiva e relevante, sendo valorizada pelos clientes e

pelo mercado, oriunda dos processos de aprendizagem coletiva da organização. Se não responderem a estes quesitos, são consideradas competências individuais.

Figura 5: Fluxograma de identificação da Competência Organizacional



Fonte: Kaehler (2013, p. 94).

Além dos aspectos relativos à institucionalização e consenso, é preciso que sejam entendidos quais e como podem ser categorizados os elementos que compõem as competências, como sugerido por Drejer (2000) e Sanchez (2004). Para Grant (1991), as características dos recursos e capacidades que garantiriam a sustentabilidade de uma vantagem competitiva seriam: (a) a durabilidade, pois a longevidade de uma empresa dependeria da taxa de obsolescência e depreciação de suas capacidades e recursos, sendo as capacidades mais duradouras do que os recursos pela habilidade da empresa em manter as capacidades mesmo quando recursos precisam ser substituídos; (b) a transparência, pois a habilidade de manter uma vantagem competitiva ao longo do tempo dependeria da velocidade na qual outras empresas poderiam imitar sua estratégia; (c) a transferibilidade dos recursos e capacidades, pois estes não são livremente transferíveis entre as organizações, devido à imobilidade geográfica, às informações imperfeitas, aos recursos específicos, à organização e à imobilidade das capacidades; e, (d) a replicabilidade, pois mesmo onde a replicação seja possível, a vantagem competitiva dependeria do estoque de recursos e capacidades que a

organização possui e das relações dinâmicas entre os fluxos de aquisição de estoques destes recursos e capacidades.

Quando os recursos constituídos pelos ativos tangíveis e intangíveis que uma organização detém e as capacidades formadas por estes recursos apresentarem as características acima elencadas, estes poderiam ser utilizados na criação e implementação das estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2007). Estes recursos, segundo os autores, podem abranger: (i) recursos financeiros oriundos de qualquer fonte, seja através dos lucros retidos, financiamentos de empreendedores, acionistas, credores, entre outros; (ii) físicos, bens físicos, equipamentos, tecnologia, localização geográfica; (iii) humanos, experiência, treinamentos, relacionamentos, conhecimentos; e, (iv) organizacionais, que incluem a estrutura formal e informal de planejamento, controle, cultura e relacionamento.

Barney (1991) afirma que a busca por fontes que possibilitem uma vantagem competitiva deva estar fundamentada nos recursos heterogêneos e imóveis, únicos, de uma organização. Dentro de uma mesma indústria, os recursos geralmente são, em certo grau, diferentes de uma organização para outra e é esta heterogeneidade que trará valor para as empresas, formando, assim, barreiras que impossibilitem que os recursos sejam copiados e que sejam geradores das mesmas vantagens para todos. Estas duas suposições explicariam, segundo esta visão, o posicionamento de liderança que algumas empresas possuem em relação aos seus concorrentes de uma mesma indústria.

O modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade, organização) é uma ferramenta utilizada para a análise interna das forças e fraquezas de uma organização. Este modelo, sugerido por Barney e Hesterly (2007) e já abordado na seção sobre a VBR, levanta algumas questões que as organizações deveriam observar de forma a descobrir se seus recursos e capacidades podem realmente conceder uma vantagem competitiva. Segundo Dierickx e Cool (1997), enquanto Barney foca apenas nas imperfeições de mercado, assumindo que todos os ativos necessários para implementar uma estratégia possam ser comprados e vendidos, os aspectos relacionados à questão da negociabilidade destes ativos não é abordada. Para os autores, por não serem negociáveis, os ativos específicos a uma organização devem ser acumulados internamente. Para eles, a dimensão fundamental para a formulação de uma estratégia é a tarefa de fazer as escolhas certas sobre as despesas estratégicas em publicidade e pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, aliadas à acumulação de recursos e habilidades, tais como lealdade e *expertise* tecnológico. Os caminhos e escolhas adequados sobre as variáveis de fluxo relevantes devem ser escolhidos ao longo do tempo de forma a construir

reservas de ativos necessários. Estas reservas de ativos tornam-se críticas e estratégicas na proporção em que forem inegociáveis, inimitáveis e insubstituíveis.

A abordagem baseada nos recursos sugere que as diferenças internas das firmas, especialmente às originadas pelos padrões idiossincráticos de aprendizado e de acumulação de ativos tangíveis e intangíveis, teriam um papel fundamental em definir a habilidade da firma em desenvolver novos produtos e processos em mercados distintos. Esta heterogeneidade de recursos definiria as estratégias e aprendizados organizacionais, ou seja, a maneira pela qual uma empresa estimula e desenvolve seu conjunto de recursos e habilidades únicos definiria suas estratégias futuras (LEI; HITT; BETTIS, 1996).

Para Leonard-Barton (1992), o paradoxo criado pelas características únicas dos recursos e capacidades, mais especificamente, das capacidades essenciais, fundamentadas nos valores organizacionais, sendo também compostas pelos sistemas técnicos distintos, habilidades e sistemas gerenciais, reside na rigidez gerada por estes elementos. A vantagem criada pela herança única, acumulada através de comportamentos e crenças corporativas, é justamente ameaçada pela rigidez oriunda deste processo, que inibiria o desenvolvimento de novos projetos. O autor adota uma visão baseada no conhecimento para definir as capacidades essenciais que geram vantagem competitiva, sendo estas formadas por quatro dimensões: (i) conhecimento e habilidades dos indivíduos, permeados nos (ii) sistemas técnicos, (iii) guiados pelos sistemas gerenciais. Os valores e normas são a quarta dimensão, associando todos os tipos de conhecimentos e seus processos de criação e controle. Uma capacidade essencial é constituída, então, por um sistema de conhecimento inter-relacionado e interdependente.

Para Mills *et al.* (2002), os recursos considerados importantes são aqueles que originam a vantagem competitiva sustentável, podendo ser medidos segundo seu valor, sua sustentabilidade e versatilidade. Para que tenham valor, devem produzir uma vantagem competitiva valorizada pelos clientes; para que tenham sustentabilidade, devem gerar uma vantagem sustentável ou durável e, conseqüentemente, serem difíceis de serem imitados; e, para que tenham versatilidade, devem ser utilizados em muitas áreas e, até mesmo, em novos mercados. Quanto mais codificados, compreendidos e compartilhados na organização, mais versáteis serão os recursos.

Ao analisar os conceitos acerca dos recursos organizacionais, conforme destacado no Quadro 4, alguns pressupostos evidenciam-se, sendo reiterados por diversos autores, dentre os quais destacam-se as características de imitabilidade, heterogeneidade, insubstituibilidade, transferibilidade, acumulação e aprendizado. Para que sejam considerados estratégicos, os recursos devem conter aspectos únicos e próprios à organização na qual estejam inseridos e,

principalmente, constituir os elementos diferenciadores na construção de uma identidade organizacional competitiva.

Quadro 4: Síntese dos principais construtos sobre recursos e capacidades

Autor	Conceito	Ênfase
Dierickx, Cool, 1997.	Os ativos são específicos à organização por serem acumulados internamente, tornando-se críticos e estratégicos na proporção que forem inegociáveis, inimitáveis e insubstituíveis.	Acumulados internamente.
Teece, Pisano, Shuen, 1997.	Ativos específicos à organização que são difíceis, quando não impossíveis de serem imitados. Patentes, marcas registradas, e certas instalações de produção especializadas são exemplos. Sua transferência entre firmas é difícil devido aos altos custos de transação e conhecimento tácito.	Únicos devido ao conhecimento tácito (rotinas).
Wang, Ahmed, 2007.	Recursos são o alicerce da organização e a base das capacidades. São os elementos-base da hierarquia. As capacidades são de primeira-ordem, podendo contribuir em um desempenho maior quando empregadas corretamente. As capacidades essenciais são aquelas de segunda-ordem, formadas pelo conjunto de recursos e capacidades que são estrategicamente importantes para a aquisição de uma vantagem competitiva.	Alinhados aos objetivos estratégicos.
Grimand, 2011.	Quanto maior a heterogeneidade e mobilidade imperfeita dos recursos organizacionais, maior a vantagem competitiva a longo prazo. Para serem únicos, os recursos devem criar valor, devem ser raros, difíceis de serem imitados e substituídos.	Heterogeneidade e mobilidade imperfeita.
Javidan, 1998.	Os recursos estão na base da hierarquia das competências, sendo as pedras fundamentais na sua formação. São os elementos que alimentam a cadeia de valor. As capacidades referem-se à habilidade da empresa em explorar seus recursos. Estão no segundo nível da hierarquia das competências, constituídos pelos processos gerenciais e rotinas que orientam a interação entre os recursos. As capacidades são baseadas em sua funcionalidade: capacidades tecnológicas, logísticas, humanas, etc.	Elementos que alimentam a cadeia de valor.
Collis, Montgomery, 1995.	Para que um recurso possa ser a base uma estratégia efetiva, ele deve transpor os seguintes testes: (i) substituíbilidade, (ii) imitabilidade, (iii) durabilidade, (iv) apropriabilidade e (v) superioridade competitiva.	Ligados à estratégia por serem duráveis e de difícil replicabilidade.
Grant, 1991.	Para serem considerados a "jóia da coroa" na busca por uma vantagem competitiva, os recursos, constituídos pelo composto de ativos, devem ser analisados sob os aspectos de durabilidade, transparência, transferabilidade e replicabilidade.	Ativos que constituem a jóia da coroa.
Lei, Hitt, Bettis, 1996.	A heterogeneidade dos recursos definida pelos padrões idiossincráticos de aprendizado e acumulação de ativos tangíveis e intangíveis, define as estratégias organizacionais.	Ativos tangíveis e intangíveis e aprendizado.
Leonard-Barton, 1992.	Uma capacidade define-se pelo conjunto de conhecimentos que distinguem e fornecem vantagem competitiva. Este conjunto de conhecimentos é constituído por 4 dimensões, sendo elas (i) o conhecimento e habilidades individuais incorporadas (ii) nos sistemas técnicos. A criação e controle do conhecimento e são guiados por (iii) sistemas gerenciais e (iv) os valores e normas associados aos vários tipos de conhecimentos.	Conhecimentos, sistemas técnicos e gerenciais e valores.
Mills <i>et al.</i> , 2002.	Os recursos considerados importantes são aqueles que são origem de vantagem competitiva devido ao seu valor, sustentabilidade e versatilidade. Sustentáveis por serem difíceis de serem imitados e por serem originados por uma oportunidade histórica única.	Os recursos compõem as competências e devem ser identificados por aquilo que a empresa possui.
Barney, Hesterly, 2007.	Ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Sugerem o modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) para ser aplicado na identificação dos recursos que realmente trariam vantagem competitiva à organização. As capacidades são o subconjunto de recursos de uma empresa. São definidas como ativos tangíveis e intangíveis, que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla.	Modelo VRIO.

Fonte: A autora (2012).

Assim sendo, esta pesquisa considera que os **elementos constitutivos das competências organizacionais são todos os elementos tangíveis e intangíveis que atribuem valor único à organização, sendo formados ao longo do tempo.** A capacidade é vista de forma mais densa em termos funcionais, com características mobilizadoras dos recursos e constituída por conhecimentos e habilidades, sistemas e processos organizacionais, imbuída de elementos subjetivos e coletivos. **Define-se, então, a capacidade como a**

habilidade em mobilizar os recursos organizacionais, institucionalizada através dos processos operacionais, gerenciais e pela cultura organizacional.

Segundo as referências aqui utilizadas, as competências são percebidas por seus aspectos tácitos e cumulativos, por sua permeabilidade, reconhecimento formal ou informal (consenso) pelos membros que compõem a organização e pelos clientes, por estarem impregnadas nos sistemas e cultura organizacional, institucionalizada em formas de processos de aprendizado e conhecimentos e por possuírem um caráter dinâmico. Desta forma, o conceito de competência organizacional, conforme apresentado na Figura 6, adotado por esta pesquisa **supõe que este seja o caráter institucional que define a organização e a diferencia dos seus concorrentes; sendo composta por atividades-chaves e elementos traduzidos em formas de processos e valores; sendo compartilhada e reconhecida pelos membros que compõem a organização. As competências essenciais seriam aquelas que, além de possuírem todos os requisitos das organizacionais, seriam também reconhecidas pelos clientes e difundidas entre todas as esferas organizacionais e unidades de negócios.**

Figura 6: Modelo Proposto de Identificação das Competências Organizacionais e Essenciais



Fonte: Baseado em Prahalad e Hamel (1990); Prahalad (1993); Gallon, Stillman e Coates (1995); Teece, Pisano, Shuen (1997); Javidan (1998); Mills *et al.* (2002); King, Fowler e Zeithaml (2002); Sanchez (2004), Ruas (2005), Ljunquist (2007), Gualino e Prevot (2008).

Após identificadas, faz-se pertinente entender como as competências organizacionais são formadas e desenvolvidas ao longo do tempo, conforme descrito na próxima subseção.

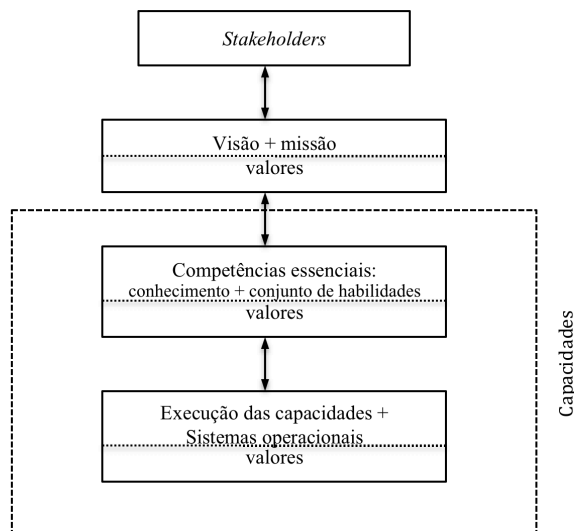
4.2.3 Formação e Desenvolvimento das Competências Organizacionais

Para Post (1997), há uma distinção essencial entre a formação e o desenvolvimento de uma competência. A formação de uma competência é qualquer processo pelo qual uma firma alcança mudanças qualitativas no seu estoque atual de ativos e capacidades, resultando em novas opções para ações futuras. Para que uma firma evolua além de suas competências atuais, é necessário que amplie sua imaginação gerencial de modo a vislumbrar e antecipar as competências que estão além dos elementos presentes no sistema.

Já o desenvolvimento de uma competência é a aplicação de suas competências atuais em novas oportunidades de mercado sem que mudanças qualitativas em seus elementos sejam necessárias, ou seja, uma empresa poderia competir no agora, desenvolvendo ou alavancando suas competências atuais para maximizar seus resultados. Perseguir uma estratégia como processo de alavancagem seria dependente da identificação, aquisição e uso de recursos flexíveis, bem como capacidades de coordenação flexíveis, permitindo que a empresa responda plenamente às oportunidades atuais e futuras.

Assim, Post (1997) propõe um *framework*, traduzido pela Figura 7, para analisar e definir este processo de formação e desenvolvimento de competências, conforme demonstrado a seguir. Inicialmente, há uma distinção entre visão e missão, seguida pelo reconhecimento das competências essenciais, formadas pelo conjunto de conhecimentos e habilidades, resultando, então, em produtos e serviços. Em um terceiro plano, são analisadas as capacidades necessárias para ofertar estes produtos e serviços, incluindo os recursos e sistemas operacionais (capacidades de execução).

Figura 7: Framework da Formação e Desenvolvimento das Competências

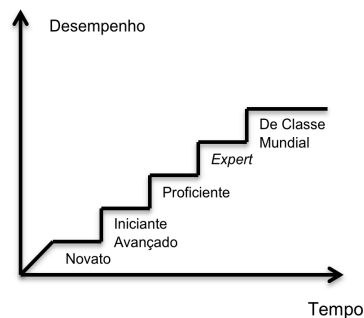


Fonte: Post (1997, p. 735).

Para ele, as competências, produtos e capacidades de execução constituem, juntos, a vantagem competitiva da empresa, subordinados às capacidades, e guiando a visão e a missão estão os valores que teriam significado fundamental e um impacto profundo na formação das competências. As metas organizacionais seriam formuladas a partir da visão e missão e as estratégias dariam a direção para o processo de formação das competências. Porém, para que sejam traduzidas em resultados financeiros, mantendo a empresa competitiva, as competências precisam ser desenvolvidas com o passar do tempo.

Nesta mesma linha, Drejer (2000) utiliza a teoria do aprendizado organizacional para explicar o processo de desenvolvimento das competências, criando um *framework* no qual os níveis de desenvolvimento das competências estão associados à evolução do tempo e ao desempenho organizacional, conforme a Figura 8. Assume-se uma abordagem situacional-contingencial na criação deste modelo, pois pressupõe-se que há diferenças entre cada estágio de desenvolvimento devido ao ponto inicial do processo e aos meios utilizados na criação deste processo de aprendizagem organizacional para o desenvolvimento de competências (DREJER, 2000).

Figura 8: Os Níveis de Desenvolvimento das Competências



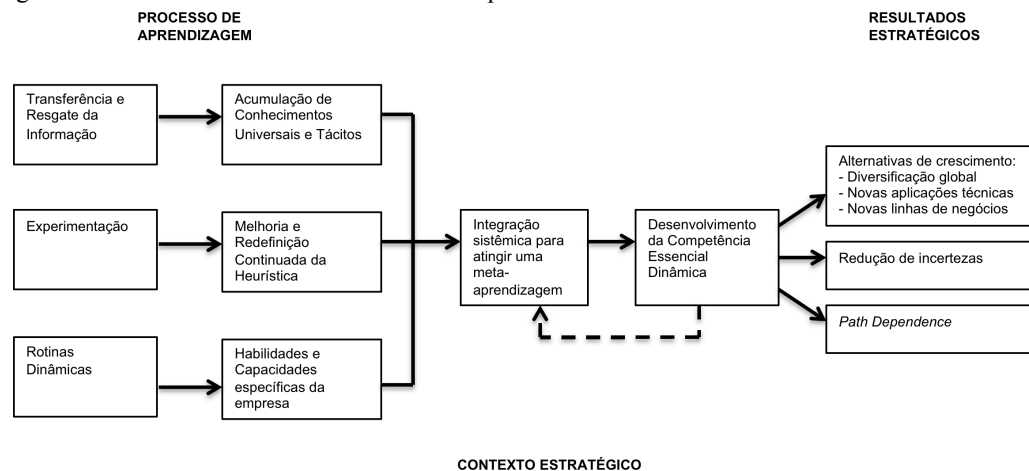
Fonte: Drejer (2000, p. 215).

Já Sanchez e Heene (1997) propõem um modelo holístico de formulação estratégica que possibilite maior flexibilidade organizacional na resposta às novas oportunidades e ameaças, através de um processo de criação e alavancagem de competências organizacionais. Neste modelo, os estoques e fluxos dos ativos tangíveis e intangíveis da firma são organizados de acordo com a lógica estratégica e coordenados pelos processos de gestão para a criação e alavancagem das competências.

Para Lei, Hitt e Bettis (1996), o processo de formação e desenvolvimento das competências essenciais e seus resultados na estratégia, demonstrado na Figura 9, ocorre pelos elementos necessários para um aprendizado superior, traduzidos pelos recursos e ativos

específicos da organização, os quais formariam os ingredientes necessários à uma competência essencial. As rotinas dinâmicas, mais especificamente, produziram os recursos e capacidades únicos na construção das competências essenciais. As rotinas dinâmicas referem-se aos mapas cognitivos da organização e às formas como estes são emoldurados (LEI; HITT; BETTIS, 1996). O desenvolvimento da competência essencial seria fruto dos processos de aprendizagem, possibilitando, assim, diferentes caminhos e escolhas estratégicas.

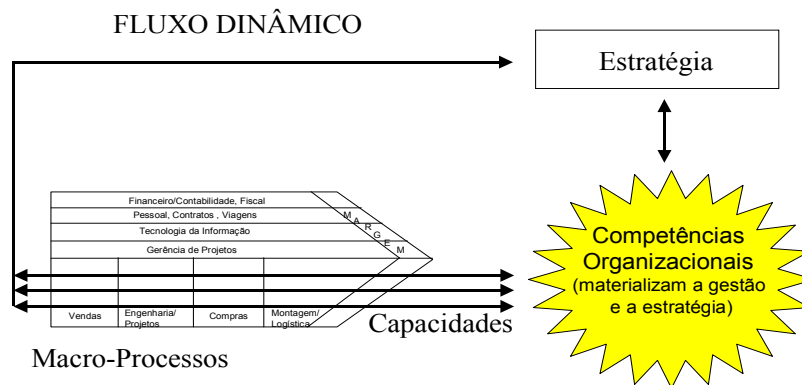
Figura 9: Desenvolvimento e Efeitos das Competências Essenciais



Fonte: Lei, Hitt, Bettis (1996, p. 555).

Acerca do processo de evolução e desenvolvimento das competências organizacionais, Becker (2004) sugere que as principais referências que fundamentam a lógica da trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais são: *path dependence* (dependência do caminho), cadeia de valor, entrega e complexidade. Para Becker (2004, p. 219): “A evolução das entregas a partir da agregação de valor, percebidas pelo aumento de complexidade das competências ao longo do tempo, é determinada, assim, pelas sucessivas rodadas do ciclo virtuoso, compondo a trajetória organizacional.” As competências organizacionais, formadas pelas capacidades compostas pelos macro-processos, materializam a gestão estratégica, gerando assim um fluxo dinâmico de formação e desenvolvimento destas competências.

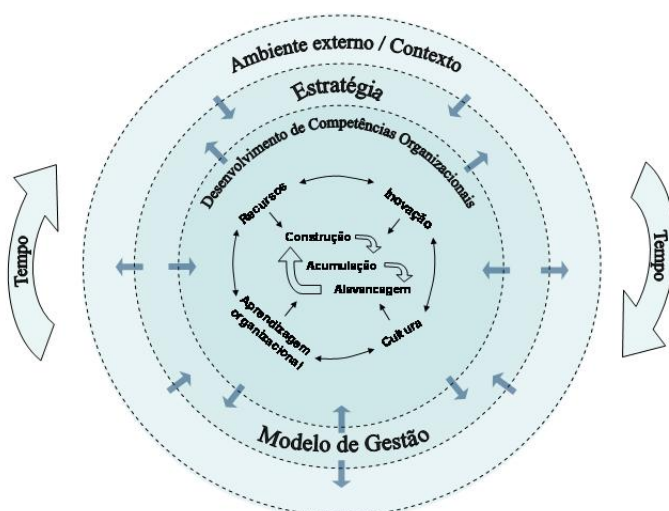
Figura 10: Ciclo Virtuoso na Formação e Desenvolvimento das Competências



Fonte: Becker (2004, p. 218).

Quintana (2009), sugere um *framework* elaborado a partir de sua pesquisa realizada em um órgão público do Estado do Rio Grande do Sul, cujo núcleo estaria representado pela noção de ciclos contínuos que representam movimentos dinâmicos no processo de formação e desenvolvimento das competências. No caso analisado, estes ciclos contínuos de desenvolvimento não ocorreram de maneira regular, havendo uma interposição de elementos nos diferentes períodos. A intensidade e o ritmo deste ciclos seria ditada pela mobilização de um saber coletivo, presente no núcleo do esquema, formado pelo processo de aprendizagem, inovação, recursos e cultura organizacionais.

Figura 11: *Framework* de Desenvolvimento de Competências Organizacionais



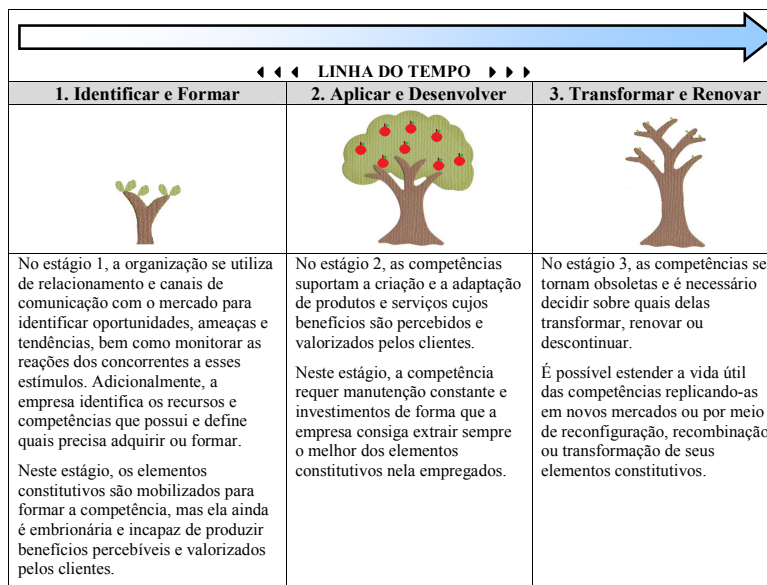
Fonte: Quintana (2009, p. 148).

Os modelos estratégicos influenciariam todos os demais elementos e são influenciados pelos elementos externos e pelo ambiente. Outro ponto relevante é a influência do tempo no

processo de formação e adequação das competências, pois por mais evidentes e objetivas que sejam as orientações estratégicas, as competências não são construídas da noite para o dia.

Dias (2011) propõe uma sequência temporal composta por três estágios, sendo eles o de formulação, o de desenvolvimento e o de renovação das competências, nos quais há um pressuposto de que as competências realmente passam por um processo de adequação ao longo do tempo.

Figura 12: Formação, desenvolvimento e renovação de competências em três estágios

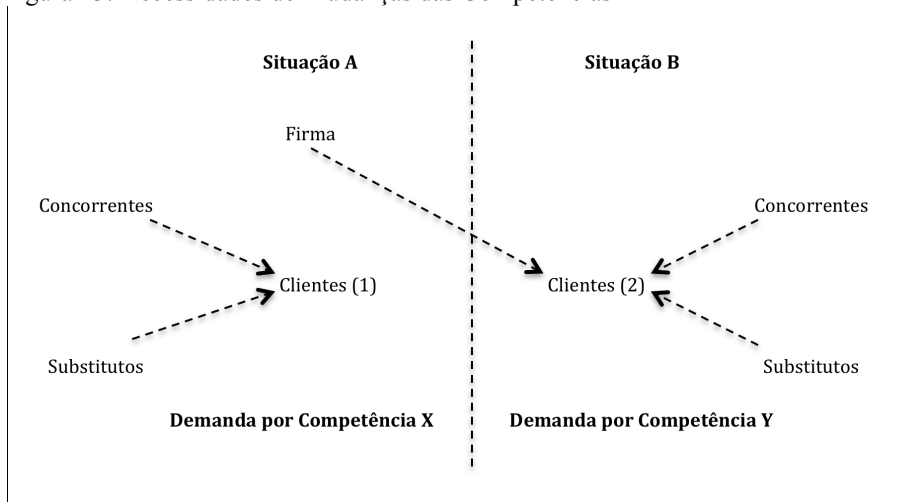


Fonte: Dias (2011, p. 40).

São diversas as razões pelas quais os elementos que compõem as competências mudam com o passar do tempo. Para Grønhaug e Nordhaug (1992), algumas delas seriam: o processo de melhoria das competências das empresas concorrentes e, conseqüentemente, de seus produtos ou serviços; a entrada de substitutos competitivos; a decisão de entrar em uma nova área de negócios, oferecendo então produtos e serviços diferentes; ou, o foco em um outro grupo de clientes. Para os autores, estas decisões alteram os requisitos ou elementos que constituem as competências de três formas: (i) primeiramente, a empresa teria que dominar o processo produtivo do novo produto ou serviço; (ii) a empresa deveria emparelhar-se aos novos concorrentes, ato que exigiria uma quantidade substantiva de aprendizagem; e, (iii) a competência em lidar com as idiosincrasias dos novos clientes também teria que ser desenvolvida através da experiência. Este processo de mudança das competências pode ser melhor compreendido através da Figura 13. Quando as demandas dos clientes mudam, alteram-se também as competências e seus elementos constitutivos, que, por sua vez, forçam a

empresa a desenvolver competências novas ou de aprimorar e renovar as competências já existentes.

Figura 13: Necessidades de Mudanças das Competências



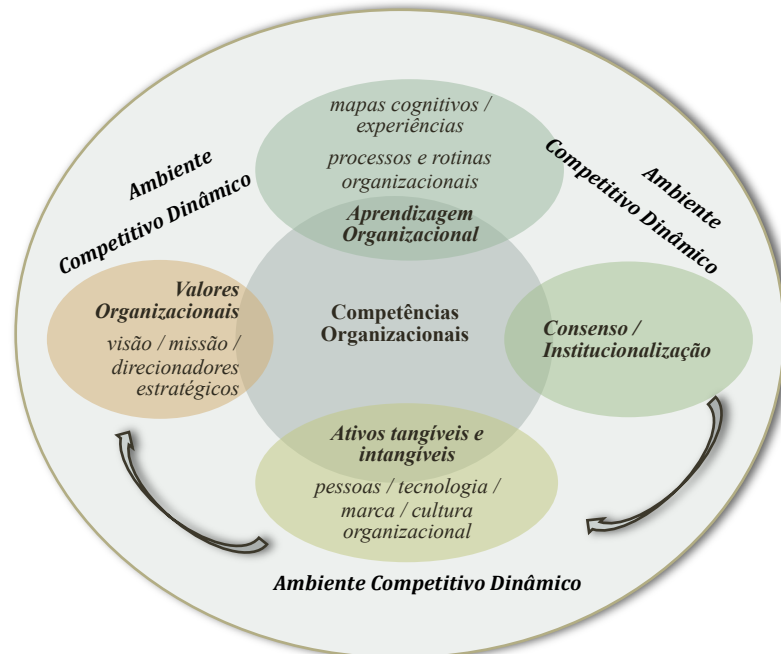
Fonte: Grønhaug, Nordhaug (1992, p. 441).

O processo de renovação das competências geralmente implica a análise dos fatores dinâmicos que ocasionaram este processo de reformulação, podendo este ser analisado através do conceito das capacidades dinâmicas, que surge de forma a teorizar sobre a nova habilidade exigida das empresas na busca por uma vantagem competitiva em ambientes de rápidas mudanças, no qual uma rápida resposta frente a estas mudanças é esperada, bem como uma inovação flexível de produtos e serviços. Aliado a isto, espera-se que a gerência tenha capacidade para coordenar e reimplantar as competências externas e internas das organizações (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). O termo “dinâmico” refere-se à capacidade de renovação das competências de forma a atender as novas demandas do ambiente e o termo “capacidade”, enfatiza o papel da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades, recursos e competências funcionais de forma a atender aos novos cenários do ambiente.

Os processos de formação e de desenvolvimento das competências organizacionais devem estar alinhados às escolhas estratégicas da empresa, motivadas por diversos fatores, tais como a expansão global, novas demandas de clientes e mercados, melhorias funcionais e operacionais, realinhamento estratégico das empresas concorrentes, entre outros, de modo a suprir as lacunas entre as oportunidades e o desempenho. Referenciando-se aos principais autores aqui abordados, algumas similaridades são reconhecidas acerca dos elementos constitutivos das competências e sobre o processo de desenvolvimento das competências. O dinamismo do mercado ficaria a cargo de dar movimento a este processo, conforme

apresentado na Figura 14. As competências seriam então formadas pelos: (1) elementos tangíveis e intangíveis compostos pelas pessoas, pela cultura organizacional, pela marca e tecnologia; (2) pelos valores organizacionais desmembrados pela visão e missão; (3) pelos processos de aprendizagem organizacionais e suas rotinas, experiências e processos, e; (4) pela institucionalização e consenso na organização e no mercado acerca das competências.

Figura 14: Processo de Formação e Desenvolvimento das Competências Organizacionais



Fonte: A autora.

Entender quais elementos a organização possui e como eles são construídos, e desenvolvidos ao longo do tempo, através dos processos de aprendizagem individual e coletiva, é importante para que se compreenda como as competências são moldadas na trajetória da organização. Tendo assim, concluído a análise sobre as competências organizacionais, são apresentados a seguir algumas referências e reflexões sobre possíveis pontos de complementariedades entre as estratégias e as competências.

4.3 ESTRATÉGIAS E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: PONTOS DE CONGRUÊNCIA E COMPLEMENTARIEDADES

Algumas consonâncias conceituais acerca dos principais construtos aqui apresentados podem ser identificadas, de modo a estabelecer possíveis similaridades e pontos de congruência entre os processos de formação, desenvolvimento e renovação de competências

organizacionais com as estratégias passadas, presentes e futuras. Assim, nas próximas subseções, buscar-se-á encontrar pontos de concordância e relações entre as estratégias e competências organizacionais de modo a fundamentar o último objetivo desta pesquisa.

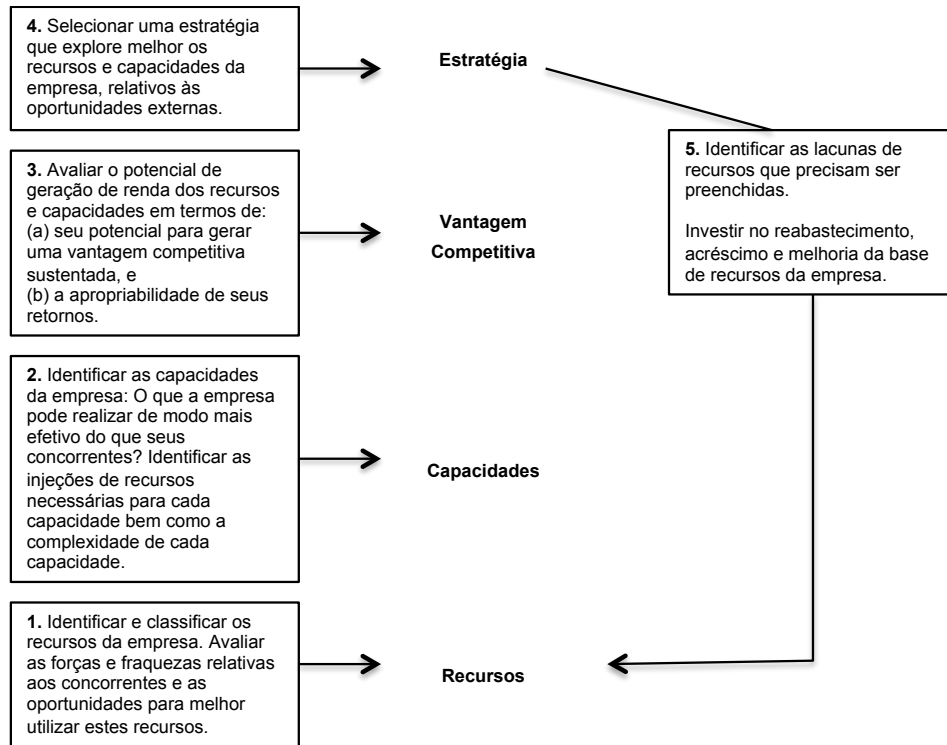
4.3.1 Relações entre Estratégia e Competência Organizacional

A organização empresarial é composta por uma série de interações complexas e sutis, próprias da ciência social, que são de difícil análise e previsibilidade, gerando uma dificuldade intrínseca na formulação estratégica de modo que esta seja capaz de preparar a organização para contingências futuras ou nos tipos de explicações que são elaboradas para os resultados observados (WATTS, 2011).

Tendo em vista esta imprevisibilidade, Grant (1991) sugere que o ponto inicial mais estável para a formulação de uma estratégia organizacional deveria ser o da identificação dos recursos e capacidades internos da própria empresa, pois num ambiente onde as preferências dos clientes são voláteis, onde as identidades, preferências e tecnologias estão em constante evolução, uma orientação focada no ambiente externo não seria segura e confiável o suficiente para a formulação de uma estratégia em longo prazo. A definição do negócio em termos do que a empresa é realmente capaz de fazer e oferecer pode apresentar uma base muito mais sólida para a formulação estratégica do que uma definição baseada apenas nas necessidades que a empresa precisa satisfazer, especialmente se momentâneas.

Grant (1991) propõe assim, um modelo onde a abordagem da VBR é aplicada na formulação estratégica da organização (Figura 15). Este modelo é composto por cinco etapas, devendo iniciar pela identificação do que a organização é capaz de realizar, utilizando os recursos e capacidades como fontes de direcionamento. A questão principal na formulação estratégica com base na VBR está no entendimento das relações entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e rentabilidade e especialmente, na compreensão dos mecanismos pelos quais a vantagem competitiva possa ser sustentada ao longo do tempo. Para isso, as estratégias deveriam explorar ao máximo as características únicas da organização (Grant, 1991).

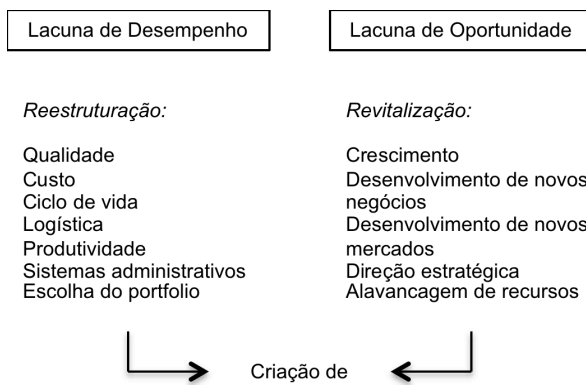
Figura 15 - Um *framework* prático para análise estratégica baseada em recursos



Fonte: Grant (1991, p. 115).

Na década de 90, a criação de valor tornou-se central na questão estratégica que passou a focar em alternativas de crescimento, sem a necessidade de reestruturar ou reduzir o tamanho das empresas. Assim como Porter, outros autores apresentaram diferentes visões e *frameworks* para guiar a formulação estratégica das organizações. Conforme ilustrado na Figura 16, Prahalad (1993) sugere que a formulação estratégica considere aspectos relativos às melhorias funcionais da organização, de forma que a lacuna de desempenho seja preenchida e, também, aspectos relativos à direção e intenção estratégicas, do modo que a lacuna relativa às oportunidades possa, da mesma maneira, ser eliminada.

Figura 16: A criação de valor

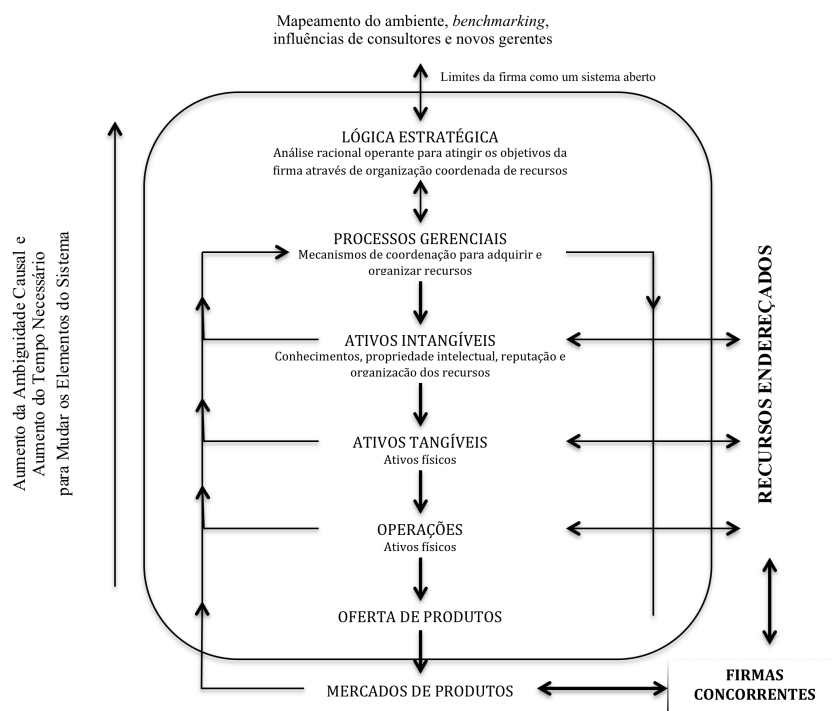


Fonte: Prahalad (1993, p. 42)

A criação de valor somente seria possível quando estas lacunas fossem tratadas conjuntamente, de forma que os recursos disponíveis sejam reavaliados e alterados se necessário, para que um novo espaço competitivo possa ser conquistado pela organização. Através de uma arquitetura estratégica que capture os padrões da evolução da indústria, as competências organizacionais existentes ou necessárias poderiam ser desenvolvidas de forma a tornar possível a empresa competir e crescer (Prahalad, 1993).

Sanchez e Heene (1997) entendem a firma como um modelo aberto formado pelas inter-relações dos estoques e fluxos de ativos, conforme proposto por Dierickx e Cool (1989). Estes ativos tangíveis e intangíveis são organizados de acordo com a lógica estratégica configurada pela empresa para a obtenção de suas metas e objetivos, sendo coordenados pelos processos gerenciais de formação e alavancagem de competências. Conforme apresentado na Figura 17, a firma é vista como um sistema aberto, pois o processo de formação e alavancagem das competências deve ser nutrido constantemente por estoques de ativos tangíveis e intangíveis (incluindo-se as capacidades), através das interações com os indivíduos, outras empresas, instituições financeiras, governos, comunidades e outras fontes de recursos. Toda mudança estratégica seria motivada pelas lacunas entre seus estoques atuais e os necessários para que as metas organizacionais fossem atingidas em um ambiente competitivo (SANCHEZ; HEENE, 1997).

Figura 17: Modelo da Firma como um Sistema Aberto



Fonte: Sanchez; Heene (1997, p. 309).

Para os autores, a ambiguidade causal, ou seja, a dificuldade de se entender os motivos e variáveis que levam às organizações apresentarem resultados distintos, e as dificuldades para que relações de causa-e-efeito sejam percebidas aumentam proporcionalmente com o crescimento da hierarquia dos elementos do sistema, a qual é formada principalmente pelos ativos intangíveis (como sua base de conhecimentos, por exemplo), seus processos gerenciais, sua lógica estratégica. Esta dificuldade intrínseca em identificar os elementos mais altos do sistema faz com que os gerentes direcionem sua atenção aos elementos localizados na base da hierarquia, sendo eles menos ambíguos por serem formados por ativos tangíveis de fácil visibilidade.

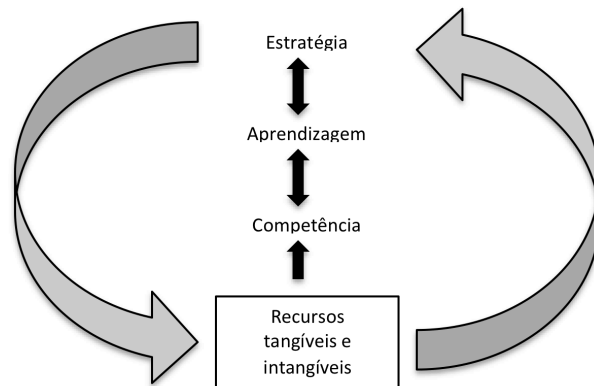
O gerenciamento estratégico, na competição baseada pelas competências, demanda uma expansão da gestão das capacidades além das habilidades tradicionais em gerenciar fluxos de fundos, materiais e produtos, de forma a incluir novas habilidades em gerenciar fluxos de informação, conhecimentos e conjecturar sobre o presente e futuro. Um aspecto fundamental no trabalho dos gerentes estratégicos seria o de perceber as possibilidades na construção de novas competências e novas formas de alavancar as competências já existentes na organização em alinhamento com as escolhas estratégicas (SANCHEZ, 1993).

Fleury e Fleury (2003) propõem um modelo dinâmico que combina a estratégia competitiva, aprendizagem e formação de competências, no qual a formulação estratégica é direcionada no sentido de potencializar as competências organizacionais. A constante evolução das competências, por sua vez, permitiria o sistemático refinamento e reformulação da estratégia competitiva, que, conseqüentemente, originaria novas orientações e demandas na formação de competências. A manutenção entre as estratégias e competências seria desencadeada pelos processos de aprendizagem. Para Fleury e Fleury (2003), o processo de criação de vantagens competitivas é obtido através de um alinhamento entre estratégia e competências essenciais.

Em 2004, Fleury e Fleury buscam explicar mais objetivamente a relação entre competências organizacionais e estratégias competitivas. Para eles, a definição das estratégias deve iniciar por uma análise profunda dos recursos da empresa que garantem lucratividade no longo prazo, de modo que estes direcionem as escolhas estratégicas. Se utilizada a definição de Prahalad e Hamel, a de que uma competência seria a habilidade de combinar, reconfigurar e integrar os recursos em produtos e serviços, a competitividade seria então oriunda desta inter-relação dinâmica entre competências organizacionais e estratégias competitivas. A visão baseada em recursos criaria um processo contínuo que se retroalimenta da formulação da estratégia e das competências (conforme Figura 18). Os recursos determinam as competências

e estas por sua vez, influenciam as escolhas estratégicas. O processo de aprendizagem organizacional, intrínseco a esta construção, reforçaria e promoveria as competências organizacionais, dando o foco e reposicionando as estratégias competitivas.

Figura 18: Estratégia e competências essenciais



Fonte: Fleury e Fleury (2004, p.46).

A aprendizagem organizacional, definida por Vera e Crossan (2005) como o processo de mudança nos pensamentos e ações individuais e compartilhados, influenciado e enrustado na organização e que ao tornar-se institucionalizado se concretiza através do conhecimento enraizado em repositórios, tais como rotinas, sistemas, estruturas, cultura e estratégia, compõe uma importante parte do entendimento sobre o processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais. Para os autores, a aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado e desenvolvido, impactando assim a aprendizagem futura. Esta proposição vem ao encontro do conceito das rotinas organizacionais e de *path dependence*, proposto por Nelson e Winter (1982, 2002), que considera que a trajetória percorrida pela organização é fruto das escolhas e das ações desenhadas ao longo do tempo.

O processo de aprendizado permitiria que através da repetição e experimentação, as tarefas possam ser melhor desempenhadas, possibilitando que novas oportunidades de produção sejam mais rapidamente identificadas. A aprendizagem possui algumas características-chaves, sendo elas: (i) o envolvimento das habilidades organizacionais e individuais; (ii) os aspectos sociais e coletivos intrínsecos aos processos e; (iii) a necessidade de códigos comuns de comunicação e procedimentos de pesquisa coordenados. Já a habilidade de reconfigurar as estruturas de ativos, realizando as transformações externas e internas necessárias, é de extremo valor em ambientes de rápidas mudanças. As empresas que tiverem a capacidade de sondar o ambiente, de avaliar mercados e concorrentes, realizando

rapidamente as reconfigurações e transformações necessárias, estariam à frente da concorrência (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997).

Após analisar os principais construtos que apoiam esta pesquisa, busca-se traçar um panorama sobre o setor de serviços logísticos e os fatores críticos de sucesso dos provedores logísticos internacionais, de modo que o contexto do segmento no qual a FedEx atua possa ser compreendido, bem como os fatores críticos para o sucesso das empresas deste segmento.

4.4 SERVIÇOS LOGÍSTICOS

Esta seção tem por objetivo contextualizar o ambiente competitivo do setor de serviços logísticos internacionais, além de apontar as potenciais dimensões de sucesso em empresas deste segmento. Dadas as particularidades destes serviços, busca-se consolidar, de modo amplo e genérico, as possíveis dimensões consideradas importantes na criação e entrega de um serviço logístico competitivo.

4.4.1 Caracterização do Setor de Serviços Logísticos Internacionais

Atualmente, os mercados estão enfrentando a internacionalização da concorrência baseada em tecnologia, globalização da produção devido a fluxos transitórios rápidos de materiais e recursos, ciclos-de-vida reduzidos de produtos, necessidades de clientes cada vez mais exigentes e sofisticados e uma maior integração de tecnologias (SHEPHERD; AHMED, 2000). Nesse contexto, o setor de serviços tem crescido regularmente desde a década de 1950 em função de diversos fatores, entre eles a automação e robotização do processo de manufatura e devido à introdução de eletrônicos e tecnologia da informação (GUMMESSON, 1994).

Três forças dominam o ambiente atual no setor de serviços, sendo elas: (i) o aumento da concorrência entre os *players* privados; (ii) a mudança e evolução tecnológica e; (iii) as alterações frequentes no ambiente regulador desta indústria. Aliado a isso, há um forte crescimento na sofisticação e exigências dos consumidores. Nesse cenário, os clientes demonstram estar cada vez mais conscientes de suas necessidades, demandando padrões cada vez mais elevados de seus provedores de serviços. Suas percepções e expectativas estão continuamente se expandindo, tornando o processo efetivo de mensuração e gerenciamento dos serviços um tanto difícil. Para atender esta demanda, é necessário estar atento para os atributos e dimensões críticas, além de entender o quão sensíveis são os clientes aos diferentes

atributos e dimensões, para que seja possível assim alocar os recursos para que estejam coerentes com as prioridades dos clientes, intensificando desta forma, a efetividade das operações de serviços (SACHDEV; VERMAN, 2004).

Uma nova lógica dominante de serviço estaria baseada nos recursos intangíveis, cocriação de valor e relacionamentos, conforme conceito proposto por Lusch e Vargo (2004a). Esta lógica dominante e sua ênfase nos recursos operantes está amplamente amparada pela visão baseada em recursos, que tem como premissa fundamental o desenvolvimento dos recursos e capacidades como um processo seletivo e dependente de suas escolhas ao longo do tempo. Os recursos são vistos como recursos operantes e operados: os recursos operantes, geralmente invisíveis e intangíveis sendo considerados como as competências essenciais ou processos organizacionais, são aqueles utilizados para atuar sobre os recursos operados, geralmente formados por recursos estáticos e finitos. Esta necessidade por seletividade exige que a empresa concentre-se apenas em algumas capacidades com potencial de tornarem-se fatores-chaves de sucesso (DAY, 2004).

Para Zarifian (2001), trabalhar é gerar um serviço, que seria uma modificação no estado ou nas condições de atividades individuais ou institucionais. A qualidade essencial do serviço não está limitada aos seus aspectos tangíveis, tais como embalagem, mas na relação que o produto mantém com os usos e expectativas dos clientes, na maneira como o serviço pode transformar concretamente as condições de vida e atividades destes clientes e, na participação que este cliente/usuário terá na definição deste serviço que lhe é proposto. Gronroos (2006) define serviços como processos constituídos por um conjunto de atividades que ocorre nas interações entre um cliente e (i) pessoas, (ii) produtos e outros recursos físicos e (iii) sistemas e ou infraestruturas que representem o provedor de serviços, possivelmente envolvendo outros clientes, com o objetivo final de solucionar os problemas destes clientes.

Um elemento fundamental acerca dos serviços é o fato de que a distinção entre produtos e processos é com frequência obscura, com produção e consumo ocorrendo simultaneamente. O desenvolvimento de processos pode ser mais informal para serviços do que para bens e as atividades de inovação em serviços também tendem a ser um processo contínuo, consistindo em uma série de mudanças incrementais em produtos e processos (Manual de Oslo, 2005). Lusch e Vargo (2004a) sugerem que uma abordagem mais integrada e inclusiva seja utilizada para contextualizar o termo serviço, pois, para eles, toda troca econômica está fundamentada na provisão de um serviço. Nesta mesma lógica, Gummesson (1994) defende que a divisão entre bens e serviços está desatualizada, pois todas as atividades

e produtos originam um serviço. Os clientes não comprariam produtos ou serviços, mas sim, alguma oferta que gera um serviço com algum grau de valor.

Segundo Goldstein *et al.* (2002), uma organização de serviços pode apenas entregar um serviço após uma integração ou terceirização de investimentos em inúmeros ativos, processos, pessoas e materiais, sendo compostos por centenas ou milhares de componentes. Porém, diferentemente de um produto, os componentes que formam um serviço geralmente não são constituídos de bens físicos, sendo muito mais uma combinação integrada de todos estes processos, materiais e habilidades humanas.

O denominador comum da nova lógica dominante de serviços está no avanço da tecnologia da informação, permitindo um 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 (DAY, 2004).

As premissas fundamentais deste paradigma emergente são: (i) habilidades e conhecimentos como medida de troca fundamental; (ii) as trocas indiretas mascaram a unidade fundamental de troca, ou seja, a micro especialização e monetarização mascaram a troca do serviço; (iii) produtos são mecanismos para a provisão de serviços; (iv) o conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva; (v) todas as economias são 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 e relacional (LUSCH; VARGO, 2004). Para Gronroos (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 empresa, ou quando comparado com o suporte esperado ou oferecido por outra empresa.

Para Gummesson (1994), as características deste paradigma são o interesse no cliente e na interação deste cliente com os colaboradores da empresa fornecedora, na entrega do serviço e na criação de valor. O cliente seria um parceiro e a criação de valor seria o equilíbrio entre as contribuições humanas e a tecnologia, entre custo e rendas e entre a qualidade percebida pelo cliente e a produtividade. O processo do pensamento está no centro da entrega de um serviço.

Os novos desafios têm compelido as organizações a desenvolverem estratégias, produtos e processos inovadores e uma das áreas que tem buscado de modo crescente maneiras de agregar valor através da inovação é o segmento logístico (SOOSAY, HYLAND,

2004). A expansão do comércio internacional, desencadeado pela forte liberalização do comércio após a Segunda Guerra Mundial, intensificou o papel da logística internacional, reduzindo o *lead time* (tempos de trânsito) de transporte de mercadorias e suprimentos, facilitando a expansão das organizações para além de suas fronteiras domésticas. Estima-se que os custos logísticos correspondam a aproximadamente 15% do volume total do comércio internacional, chegando a US\$ 1,4 trilhões em 2004 (DAVID; STEWART, 2010). A expansão do comércio de serviços numa escala mundial é o reflexo dos advenços em alternativas de transporte e comunicações mais acessíveis. Enquanto nos anos de 1960 apenas 7% da economia nos Estados Unidos enfrentava alguma concorrência internacional, atualmente, este percentual gira em torno de 75% e em franco crescimento (FITZSIMMONS, 2000).

Segundo a definição proposta pelo Centro Internacional para Excelência Competitiva (COOPER; LAMBERT; PUGH, 1997), a gestão da cadeia de suprimentos é a integração dos processos de negócios do usuário final através dos fornecedores originais que oferecem produtos, serviços e informações que agregam valor para os clientes. O provedor logístico terceirizado, por sua vez, é um fornecedor externo que gerencia, controla e entrega as atividades logísticas em benefício de um embarcador (HERTZ; ALFREDSSON, 2003). Este negócio surgiu em decorrência de uma demanda emergente por serviços logísticos, no qual a globalização, tempos reduzidos, orientação para o cliente e terceirização da produção contribuíram para que a integração da cadeia de suprimentos se transformasse em uma vantagem competitiva para a indústria.

Este crescimento na participação da logística integrada e na cadeia de suprimentos está ligado à diversas questões relativas ao cenário econômico e empresarial das últimas décadas relacionadas ao perfil do novo consumidor, ao aumento do número de concorrentes, ao ciclo de vida dos produtos e à agregação de valor através dos serviços. Estas mudanças ambientais podem ser resumidas no Quadro 5, conforme proposto por Wood (2002).

Quadro 5: Mudanças ambientais

Da década de 70....	...para a década de 90
Mercados domésticos protegidos	Mercados abertos
Mercados financeiros regulamentados	Mercados financeiros desregulamentados
Taxa de câmbio estável	Taxa de câmbio flutuante
Baixo nível de desemprego	Relações de trabalho flexíveis
Dois pólos econômicos (EUA e Europa)	Blocos econômicos: UE, Nafta, Ásia
Crescimento das economias industrializadas	Indústrias transferidas para lugares onde a mão-de-obra é mais barata
Estruturas organizacionais pesadas	Estruturas enxutas e flexíveis
Organizações burocráticas	Pluralidade de modelos organizacionais

Fonte: Wood, 2002, p. 193.

De acordo com David e Stewart (2010), os custos com logística estavam diminuindo constantemente até 2005, se comparados ao Produto Interno Bruto dos Estados Unidos: embora sua participação tenha ficado em torno de 15% entre 1960 e 1970, atingindo um pico de 16,2% em 1982, esta redução tem sido gradual desde 1990 em função da maior eficiência das empresas no que tange ao uso de estoques, o surgimento da filosofia *just-in-time* (JTI), o planejamento de recursos de fabricação e outros sistemas derivados. Em contrapartida, o transporte aéreo, mais especificamente, tem crescido rapidamente ao longo das últimas décadas, principalmente em função do surgimento das entregas expressas, conceito este criado pela FedEx, que é hoje a maior empresa de frete aéreo do mundo: em 2004, carregou um total de 14,6 bilhões de FTK (*Freight Tonne Kilometers*, ou seja, tonelada de carga por quilômetro), sendo 5,6 bilhões oriundos de suas operações internacionais. O crescimento do volume de carga aérea internacional cresceu de pouco mais de 65 bilhões de FTKs em 1994 para 145 bilhões em 2005 (DAVID; STEWART, 2010).

No atual cenário de globalização crescente, que gera maior customização de produtos e serviços, fusões e aquisições mais frequentes, desenvolvimento do *e-commerce* e controles ambientais mais rígidos, os provedores de serviços logísticos (PSL) têm enfrentado grandes desafios para manter sua competitividade, conforme Liu *et al.* (2010). Apesar desta dificuldade, o papel do provedor logístico também teria aumentado de forma significativa ao longo das últimas décadas em função do elevado crescimento da terceirização logística, tornando-o indispensável na cadeia de suprimentos, no quesito de transporte e operações de armazenamento.

Apesar de ser considerada uma estratégia essencial para o sucesso e sobrevivência no ambiente competitivo atual, os aspectos que constituem a qualidade de serviços ainda suscitam algumas dúvidas, tais como a universalidade dos determinantes da qualidade e do

sucesso entre os diversos tipos de serviços e se estes refletem realmente a expectativa dos consumidores. Deste modo, entender as características essenciais para o sucesso na criação e entrega de um serviço mostra-se relevante e pertinente dado o contexto competitivo atual (CHOWDHARY; PRAKASH, 2007).

Tendo demonstrado, assim, alguns aspectos quanto à nova lógica dominante de serviços e a relevância das empresas de serviços logísticos no atual cenário econômico, é pertinente a análise dos potenciais fatores críticos de sucesso para o provedor de serviços logísticos, conforme descrito na próxima seção.

4.4.2 Fatores Críticos de Sucesso para o Provedor de Serviços Logísticos como Base para a Identificação das Competências Organizacionais

Um dos pontos prementes que antecede a pesquisa sobre os serviços diz respeito à identificação de seus determinantes da qualidade, ponto que deveria ser de preocupação central tanto para a academia como para os usuários de serviços, pois a sua identificação torna possível sua mensuração, controle e seus processos de melhoria (CHOWDHARY; PRAKASH, 2007). A literatura sobre os fatores críticos de sucesso no setor de serviços logísticos é um tanto escassa. Desta forma, inicia-se esta seção com um referencial mais amplo, porém já consolidado, acerca dos fatores críticos para o setor de serviços em geral.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) desenvolveram um modelo para medir a qualidade das empresas de serviços em uma época em que poucas pesquisas acadêmicas haviam explorado e definido um modelo de qualidade, devido às dificuldades envolvidas em delimitar e medir este construto. Três características são fundamentais no entendimento sobre a qualidade em serviço, sendo estes: (i) intangibilidade, pois serviços são baseados em desempenho e as especificações de medição de manufatura com respeito à qualidade uniforme podem raramente ser utilizadas; (ii) inseparabilidade, com produção e consumo acontecendo simultaneamente; e, (iii) heterogeneidade, pois seu desempenho varia de produtor a produtor, de cliente a cliente, dia a dia.

Segundo os autores, as características fundamentais no entendimento sobre a qualidade em serviço seriam: (i) a confiabilidade, consistência no desempenho e na confiança; (ii) a receptividade, disposição e prontidão dos funcionários em fornecer o serviço; (iii) a competência, domínio das habilidades e conhecimentos necessários para realizar o serviço; (iv) o acesso, acessibilidade e facilidade no contato; (v) a cortesia, educação, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal; (vi) a comunicação, mantendo os clientes

informados através de uma linguagem de fácil entendimento, adaptando a linguagem para diferentes tipos de clientes; (vii) a credibilidade, envolvendo a confiança e honestidade, tendo como fatores influenciadores o nome da empresa, reputação, características pessoais do quadro de funcionários e a ênfase no processo de vendas envolvida nas interações com os clientes; (viii) a segurança, envolvendo a segurança física, financeira e confidencialidade; (ix) o entendimento sobre o consumidor, pelo esforço em entender as necessidades específicas do cliente, atenção individualizada e reconhecimento do cliente regular; e, (x) a tangibilidade, incluindo a evidência física do serviço, ou seja, instalações, aparência dos funcionários, representações físicas do serviço, ferramentas ou equipamento utilizados para fornecer o serviço.

Posteriormente, os autores propuseram uma redução das categorias em cinco dimensões mais genéricas, sendo elas: (i) a confiabilidade, traduzida pela habilidade de entregar o serviço prometido dependentemente e corretamente; (ii) tangibilidade, ou seja, a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação; (iii) receptividade, traduzida pelo conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança; (iv) garantia, o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança; e (v) empatia, sendo esta a atenção cuidadosa e customizada fornecida aos clientes (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991).

Estas dimensões geraram diversas implicações gerenciais quanto à administração das expectativas e fortalecimento das percepções dos clientes, incluindo (i) a continuada demonstração de honestidade de forma a criar um sentimento de confiança, (ii) a confiabilidade através da realização adequada do serviço na primeira experiência, (iii) o gerenciamento das promessas implícitas e explícitas de entrega através do gerenciamento das expectativas, (iv) a alavancagem das dimensões dos processos que têm a confiabilidade como um pressuposto para que as empresas de serviços possam competir (neste sentido, o processo de alavancagem envolve uma grande gama de ações desenhadas de forma a acentuar a disponibilidade e habilidade de transformar os colaboradores em “servidores efetivos”) e, finalmente, (v) a construção de relacionamentos, pois são eles que forneceriam o fator de credibilidade que encoraja a tolerância do cliente e a ampliação do canal de aprendizado (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991).

Compreender o motivo pelo qual os clientes são receptivos aos relacionamentos com os provedores de serviços é fundamental no marketing de relacionamento. Bendapudi e Berry (1997) sugerem que os clientes podem manter-se em um relacionamento quando são obrigados a acreditarem que não podem sair do relacionamento devido aos custos econômicos, sociais e

psicológicos envolvidos ou pela própria confiança e dedicação. Os clientes escolheriam assim, criar um relacionamento com o provedor de serviços por acreditarem, por exemplo, que a confiança reduziria os custos dos acordos pois as partes estariam mais dispostas a aceitar contratos que não cobririam todas as contingências.

As empresas que cultivarem a confiança e dedicação, significando o tempo gasto na construção deste relacionamento, devem estar conscientes que as expectativas destes clientes serão maiores, visto que quanto maior a dedicação do cliente, maior será a identificação com o provedor de serviços e maior será o seu senso de propriedade. Desta forma, enquanto proprietários, os clientes podem estar mais conscientes e mais críticos em relação às possíveis falhas geradas no serviço (BENDAPUDI; BERRY, 1997).

Por serem criados no momento de seu consumo e devido ao envolvimento do cliente no processo produtivo, os serviços podem ser customizados de modo que atendam às necessidades dos clientes. Este processo de customização pode acontecer em duas dimensões: a primeira diz respeito ao nível de customização das características do serviço e seu sistema de entrega; enquanto que a segunda refere-se ao grau de discernimento das pessoas de linha de frente para definir a natureza do serviço oferecido para cada cliente (LOVELOCK, 1983).

As empresas que despendem tempo e recursos financeiros para compreender as preferências de seus clientes e para desenvolver serviços específicos para nichos de clientes apresentarão resultados superiores. Antecipar as necessidades dos clientes é fundamental para as empresas de serviços, pois os clientes envolvem-se diretamente no processo de criação e entrega do serviço (KARMAKAR, 2004). Ainda segundo o mesmo autor, os provedores de serviços deveriam atentar-se para quatro questões importantes, sendo elas: (i) aspectos demográficos, de modo a aproveitar os nichos crescentes, porém negligenciados, de consumidores; (ii) evitar terceirizar funções-chave, tais como o atendimento ao cliente, faturamento e comunicação; (iii) oferecer serviços completos, de ponta-a-ponta, de modo a maximizar todas as oportunidades disponíveis na cadeia; e (iv) utilizar a tecnologia da informação para influenciar o comportamento do consumidor, disponibilizando informação de maneira rápida, simples e customizada.

Para Sachdev e Verma (2004), o cerne da alocação de recursos está na descoberta da importância relativa às dimensões da qualidade em serviços. O atributo de serviço que for mais valorizado pelo consumidor deve ser priorizado neste processo de alocação de recursos, evitando assim que recursos sejam empregados nos atributos considerados menos críticos e essenciais. Fitzsimmons (2000) elenca diversos critérios ganhadores de serviços, sendo eles,

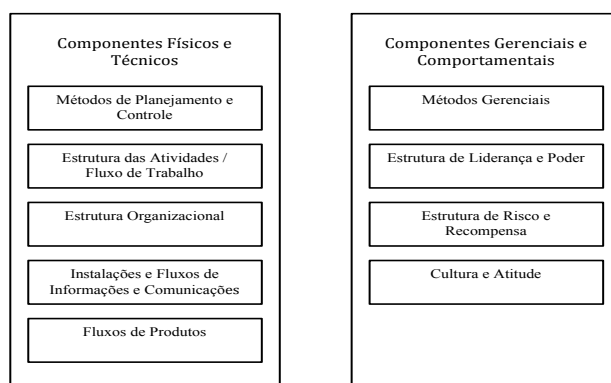
porém não exclusivamente: a disponibilidade, a conveniência, a confiabilidade, personalização, preço, qualidade, reputação, segurança e rapidez.

Com relação à gestão de desempenho, Fawcett e Cooper (1998), em uma pesquisa longitudinal aplicada a 1.254 gerentes logísticos dos Estados Unidos e a um grupo de organizações mundiais consideradas líderes logísticos, concluíram que as empresas líderes são verdadeiramente compulsivas em medir seu desempenho, pois acreditam que esta medição é a plataforma sobre a qual são construídas sua posição competitiva, suas capacidades distintivas e a integração dos canais. Estas medições abrangem aspectos das cinco áreas logísticas, sendo elas o gerenciamento de ativos, de custos, de produtividade, de serviço e de qualidade, resultando geralmente em uma excelência funcional intensificada.

Em sua análise final, os autores mostram que sistemas de medição customizados servem para alinhar a estratégia logística com as necessidades chaves dos clientes. Este alinhamento ajudaria a melhorar a lucratividade da empresa e a lealdade dos clientes, indicando, assim, que o poder tem se deslocado para a base da cadeia de suprimentos, em direção aos clientes. Esta medição de desempenho serviria para definir e entregar as experiências e expectativas dos clientes em relação ao serviço gerado pela empresa.

Alguns componentes gerenciais da gestão da cadeia de suprimentos são comuns e necessários a todos os processos e membros da cadeia. Estes componentes são vistos como fundamentais por determinarem como cada processo é integrado e gerenciado. Lambert, Cooper e Pagh (1998) identificaram nove componentes para uma gestão da cadeia de suprimentos bem sucedida, conforme destacado na Figura 19. A primeira coluna refere-se à questões físicas e técnicas, incluindo componentes mais visíveis, tangíveis e mensuráveis. A segunda coluna, por sua vez, refere-se aos componentes gerenciais e comportamentais, menos tangíveis e mais difíceis de serem identificados e avaliados.

Figura 19: Os Componentes Gerenciais Fundamentais na Gestão da Cadeia de Suprimentos



Fonte: Lambert; Cooper; Pagh (1998, p.12).

Liu *et al.* (2010), em uma pesquisa realizada com provedores logísticos do Reino Unido, utilizaram a abordagem da VBR para identificar os fatores mais importantes na competitividade do provedor de serviços logísticos. A VBR permitiu o melhor entendimento sobre a competitividade dos provedores de serviços logísticos por explicá-la mais intensamente através dos fatores endógenos à organização, conforme apresentando a seguir. Através de uma análise triangular sobre os fatores de competitividade identificados pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), dos constructos e dimensões propostos na literatura sobre a VBR e de estudos anteriores sobre os fatores de sucesso dos provedores de serviços logísticos, foi possível identificar que a capacidade (*capability*) das empresas apresentou um maior impacto na sua competitividade do que os recursos e ambiente de negócios. Para a construção de um fator geral que determinasse esta capacidade, emergiram 13 sub-capacidades, sendo elas (LIU *et al.*, 2010):

1. Gestão Estratégica;
2. Gestão de Operações;
3. Qualidade de Serviço;
4. Gestão de Relacionamento com Clientes (*Customer Relationship Management*);
5. Tecnologia da Informação;
6. Redes de Serviços;
7. Gestão de Processos (*Business Process Management*);
8. Marketing;
9. Gestão de Estoques;
10. Inovação;
11. Gestão de Recursos Humanos (*Human Resources Management*);
12. Cultura Corporativa;
13. Gestão de Custos.

A qualidade de serviço apresentou a maior representatividade de todas as sub-capacidades, explicando melhor as origens da vantagem competitiva, podendo produzir melhores benefícios econômicos por assegurar e manter o negócio e gerar oportunidades de cobrança por tarifas *premium*. Dentre os atributos relacionados à qualidade de serviço, dois apresentaram uma maior influência, sendo eles a confiabilidade da entrega e a habilidade de manter e fidelizar os clientes, sendo estes inter-relacionados com as habilidades operacionais e de relacionamento (LIU *et al.*, 2010).

A tecnologia, o conhecimento e as redes de relacionamentos são vistas por Chapman, Soosay e Kandampully (2003) como os elementos-chaves e norteadores para o sucesso das

empresas de serviços, mais especificamente as empresas logísticas, pois estas reconhecem o significado da informação (conhecimento), não apenas como meio de acentuar suas competências essenciais, mas também como um fator que as auxiliará a conquistar mais clientes. A tecnologia torna possível a alocação estratégica de departamentos funcionais internacionalmente, permitindo a criação de uma rede global de conhecimento e de serviços, ampliando o impacto de seus serviços nos clientes externos e internos, 24 horas por dia, sete dias por semana. O comprometimento com o conhecimento e seu papel, enquanto uma organização que aprende e que ensina, seria essencial para que a empresa pudesse sustentar e enriquecer o valor de seu recurso de conhecimento. A tecnologia, a competência e a capacidade seriam manifestações dos ativos de conhecimento operando em diferentes níveis da organização. As redes de relacionamento, criadas através de alianças estratégicas horizontais ou verticais, servem como meio de as empresas obterem as competências necessárias para atender às necessidades holísticas de seus clientes que, na maioria das vezes, extrapolam a capacidade e a competência essencial de uma organização.

Para Karmarkar (2004), o principal impulsionador da revolução dos serviços é a tecnologia, que pode ser pensada de modo a criar uma linha de produção de informação, pois esta pode ser customizada, criada através de componentes, embalada, armazenada e embarcada através de processos que lembram uma linha de produção. A informação industrializada torna-se mais econômica, mais eficiente e altamente automatizada, com custos logísticos e de armazenagem mínimos, no qual o foco é transferido para a produção e propriedade intelectuais. Os condutores da inovação em serviço podem ser similares àqueles da cadeia produtiva; porém seus papéis são diferentes: enquanto estratégias por famílias de produtos podem ser utilizadas em indústrias, é improvável que centros de distribuição produzam novos produtos. A mudança tecnológica e de inovação é, em parte, resultado de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e é mais dependente da tecnologia. Já a mudança organizacional e capital humano é essencial para a inovação no setor de serviços (SOOSAY; HYLAND, 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 baseados em tecnologia, possa ser entendido e aprimorado, bem como as experiências e crescente frustração dos consumidores ao lidarem com sistemas tecnológicos. A natureza das interações entre empresas e clientes está passando por transformações essenciais, criando grandes implicações para os envolvidos, tais como o crescimento de tecnologias *self-service* que demandam uma interação maior dos clientes com os sistemas

baseados em tecnologia do que com os colaboradores da empresa (PARASURAMAN, 2000). Um entendimento sobre esta incidência crescente do envolvimento dos clientes com sistemas tecnológicos faz-se relevante, não apenas para empresas de serviços, mas, também, para empresas de manufatura, pois todas as empresas competiriam basicamente pelo serviço ao cliente e ofertas de serviços, havendo uma expansão conceitual de serviços para além das fronteiras das indústrias. Por mais presente que a tecnologia esteja na vida cotidiana das pessoas, é certo que sempre haverá grupos com conhecimentos e demandas específicos, apresentando diversos níveis de aptidão tecnológica. A grande questão será o modo pelo qual as empresas gerenciarão e adequarão estas expectativas.

Num cenário onde a concorrência baseada em preço tem sido um dos grandes problemas enfrentados pelos operadores e fornecedores logísticos, a qualidade no serviço surge como pré-requisito competitivo. Kersten e Koch (2010) selecionam oito práticas relevantes no gerenciamento pela qualidade, baseados em amplo referencial teórico, testadas em empresa logística alemã, de modo a fornecer constructos operacionalizáveis por indicadores mensuráveis, sendo eles:

1. foco no cliente;
2. desenvolvimento dos colaboradores;
3. compromisso com a liderança;
4. envolvimento dos colaboradores;
5. melhoria contínua;
6. medição e qualidade dos dados;
7. gestão de processos; e
8. gestão da qualidade de fornecedores.

A pesquisa realizada pelos autores comprovou uma influência positiva da gestão da qualidade no sucesso das provedores logísticos. Em uma indústria atualmente dominada por uma intensa competição por preço, iniciativas focadas na qualidade poderiam ser a solução para aquelas empresas incapazes ou relutantes em cortar e rever seus custos (KERSTEN; KOCH, 2010).

Em outro estudo conduzido com provedores logísticos na Malásia, Salleh e Dali (2009) identificaram alguns fatores considerados mais importantes na escolha de um parceiro logístico, sendo eles em ordem de relevância: (1) segurança e consistência; (2) comprometimento; (3) confiança; (4) reputação; (5) integridade; (6) fornecimento de benefícios econômicos; (7) contribuição na ascensão de sua posição de mercado; (8) atendimento ao cliente; (9) conhecimento do negócio; e (10) sinergia entre provedor e cliente.

Evidencia-se assim, que muitas das dimensões críticas de sucesso encontradas na literatura sobre serviços em geral são em grande parte, as mesmas esperadas nos provedores de serviços logísticos. São poucas as pesquisas que abordam a questão dos fatores específicos de sucesso de serviços logísticos, sendo que a maioria dos estudos aqui apresentados tratam a questão do provedor de serviços logísticos de modo genérico, além de muitas focarem apenas na gestão da cadeia de suprimentos e não no provedor logístico especificamente.

Não levando em consideração sua ordem de relevância ou importância, fornecendo algumas reflexões com base no referencial pesquisado, foram identificados os seguintes fatores críticos de sucesso para as empresas logísticas (veja o Quadro 6).

Quadro 6: Fatores Críticos de Sucesso de Empresas Logísticas

Fatores Críticos	Conceito	Autores
Confiabilidade	Consistência no desempenho, habilidade de entregar o serviço prometido, abrangendo atributos tais como segurança, reputação, consistência e integridade.	Parasuraman, Berry, Zeithaml (1985), Salleh, Dali (2009).
Foco no cliente	Customização das características do serviço e de seu sistema de entrega de acordo com as demandas dos clientes, criando uma sinergia entre provedor e cliente.	Lovelock (1983); Karmakar (2004); Kersten, Koch (2010); Salleh, Dali (2009).
Comprometimento dos colaboradores	Disposição e prontidão dos funcionários, conhecimento individual e cortesia para transmitir confiança, capacidade dos funcionários de se colocar no lugar dos clientes, atenção cuidadosa e customizada.	Parasuraman, Berry, Zeithaml (1985); Kersten, Koch (2010); Salleh, Dali (2009).
Atendimento ao cliente	Vínculo profissional e pessoal construído pela confiança mútua e dedicação no suporte customizado.	Bendapudi, Berry (1997); Lit <i>et al</i> (2010); Parasuraman, Berry, Zeithaml (1991); Salleh, Dali (2009).
Excelência operacional	Habilidade operacional, métodos de medição de controle e desempenho, componentes físicos e técnicos.	Liu <i>et al</i> (2010), Fawcett e Cooper (1998); Lambert, Cooper e Pagh (1998); Kersten, Koch (2010).
Inovação em tecnologia	Cultura em inovação tecnológica com o objetivo de otimizar a informação (conhecimento) disponibilizada aos clientes, de modo constante, rápido, com alcance global.	Liu <i>et al</i> (2010); Chapman, Soosay, Kandampully (2003); Karmakar (2004); Lambert, Cooper e Pagh (1998).
Cultura corporativa	Métodos gerenciais, estrutura de liderança e poder, estrutura de risco e recompensa, atitude.	Lambert, Cooper e Pagh (1998); Liu <i>et al</i> (2010); Kersten, Koch (2010).
Gestão da qualidade	Oriunda de práticas tais como foco no cliente, desenvolvimento dos colaboradores, compromisso com a liderança, envolvimento dos colaboradores, melhoria contínua, medição e qualidade dos dados, gestão dos processos e gestão da qualidade de fornecedores. Entregar um serviço confiável, mantendo e fidelizando assim os clientes.	Kersten e Koch (2010); Chapman, Soosay, Kandampully (2003); Karmakar (2004); Parasuraman, Berry, Zeithaml (1985); Liu <i>et al</i> (2010); Sachdev e Verma (2004); Fawcett e Cooper (1998); Kersten, Koch (2010).

Fonte: A autora (2012).

Alguns dos fatores apontados são os mesmos percebidos como relevantes em todos os serviços, sendo possível citar a questão da qualidade, compreensão das demandas dos clientes, confiabilidade, funcionários comprometidos e especializados. As dimensões mais específicas aos provedores logísticos, além da qualidade que é, sem dúvida, o atributo mais citado e valorizado, seriam a gestão de operações e processos, a gestão e medição de desempenho e foco em processos de melhoria contínua, que também aparece como pertinente ao sucesso neste segmento. Os dados aqui compilados acerca dos fatores críticos de sucesso para as empresas logísticas servirão como pano de fundo para facilitar e validar a identificação e análise das competências organizacionais.

Para serem consideradas competências organizacionais, alguns dos pressupostos é que estas sejam reconhecidas e valorizadas pelo mercado e que sejam traduzidas por uma ação legitimada e compartilhada, por isso é importante entender quais são os fatores críticos de sucesso esperados das empresas logísticas para estes possam ser confrontados e utilizados como um filtro na análise sobre quais seriam as competências organizacionais da empresa aqui pesquisada.

5 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo explicar o método que foi utilizado para o desenvolvimento da pesquisa em questão, relatando a maneira pela qual se respondeu a problemática de pesquisa. Fazem parte deste capítulo o detalhamento sobre a estratégia de pesquisa empregada, detalhes sobre a unidade de pesquisa, desenho de pesquisa e suas etapas, bem como o processo de coleta dos dados.

5.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O método científico é importante na Administração por fornecer um processo para a descoberta e teste das ideias, pois estas últimas e os problemas somente poderão ser sustentados ou não pela aplicação dos testes e teorias. As teorias, por sua vez, fornecem o combustível para que os pesquisadores possam preencher as lacunas existentes e oferecer aos administradores as melhores decisões

Esta pesquisa tem uma orientação exploratória, pois, conforme Hair *et al.* (2005) sugere, este tipo de projeto é útil para analisar dados que não foram pesquisados em profundidade anteriormente, proporcionando o desenvolvimento de proposições e uma melhor compreensão sobre o problema levantado, podendo gerar pesquisas futuras. A pesquisa exploratória é orientada para a descoberta, não tendo a obrigação de gerar hipóteses.

O método utilizado foi o estudo de caso, que, segundo Yin (2005), tem por objetivo não somente explorar certos fenômenos, mas também entendê-los num determinado contexto, podendo utilizar múltiplos métodos para coletar os dados, sendo estes qualitativos ou quantitativos. Um estudo de caso de qualidade é caracterizado pelo pensamento rigoroso, apresentações de evidências suficientes para alcançar conclusões apropriadas e considerações cuidadosas acerca das possíveis explicações (HAIR *et al.* apud YIN, 2005).

Segundo Cassell e Symon (2005), o estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de um fenômeno dentro de seu contexto. O fenômeno não é isolado do contexto, pois o interesse é justamente o de entender como os comportamentos e processos são influenciados e influenciam o contexto. Através de entrevistas e pesquisas, a percepção individual de cada um dos entrevistados poderá ser analisada, sendo possível traçar um quadro teórico mais completo. Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma pesquisa estratégica que apresenta como foco o entendimento sobre a dinâmica presente em um cenário específico, combinando múltiplos métodos de coleta de dados, tais como entrevistas,

questionários, observações e arquivos. São utilizados basicamente com três objetivos, sendo eles: (i) prover uma descrição; (ii) testar uma teoria; ou (iii) gerar uma nova teoria.

Para Collis e Hussay (2006), os principais estágios no processo de pesquisa que utiliza o estudo de caso como metodologia são: (i) escolha do caso; (ii) investigações preliminares que ofereçam conhecimento sobre o contexto no qual a pesquisa será conduzida, (iii) estágio de dados, ou, os meios e momentos de coleta de dados; (iv) estágio de análise; e (v) estágio de relatório.

Esta pesquisa foi realizada sob uma perspectiva histórico-longitudinal, pois os estudos longitudinais são os mais indicados para certas pesquisas no campo da Administração, nas quais o tempo é fundamental para descrever eventos, mapear elementos e estabelecer padrões organizacionais, de forma a possibilitar um mapeamento de tendências (HAIR *et al.*, 2005). São adequados quando as questões de pesquisa e as hipóteses são afetadas pela variação dos elementos no decorrer do tempo. Os modelos longitudinais, conforme salientam Sampieri, Collado e Lucio (2006), são relevantes quando o interesse do pesquisador é o de analisar mudanças ao longo do tempo de forma a possibilitar inferências acerca da mudança, suas causas e seus efeitos.

A perspectiva histórico-longitudinal é relevante nas pesquisas sobre competência, pois permite o entendimento dos fatores que podem ter influenciado as mudanças organizacionais (LANGLEY; KAKABDASE, 2007). As origens históricas e estágios de crescimento da empresa são relevantes, pois demonstram que a habilidade da organização em adquirir e explorar recursos depende de seu lugar no tempo e no espaço (SELZNICK, 1997 apud DIAS; BECKER, 2010).

Devido às dificuldades encontradas na realização de uma pesquisa sob a perspectiva histórico-longitudinal, as seguintes recomendações propostas por Dias e Becker (2010) para o uso desta perspectiva foram adotadas neste estudo:

- a) resgatar o histórico da organização através de uma narrativa cronológica da trajetória organizacional através das opiniões dos entrevistados, identificando padrões de comportamento na estratégia da organização ao longo de sua trajetória;
- b) tratar os dados coletados de maneira adequada, selecionando pessoas que ocupem preferencialmente cargos estratégicos;
- c) identificar os marcos históricos da organização através da decomposição dos dados em períodos sucessivos, com base nos eventos que influenciaram decisivamente a formação da estratégia organizacional;

- d) cruzar as entrevistas com dados provenientes da pesquisa documental permitindo reconstituir com fidelidade a trajetória da empresa.

Os critérios para a escolha da empresa desta pesquisa baseiam-se em acessibilidade, conveniência e intencionalidade, visto que a empresa é referência mundial no ramo em que atua, despertando interesse acadêmico e prático por ser considerada uma empresa paradigmática e poder fornecer dados sob esta perspectiva. O estudo em questão também será amparado por diversas bases de dados secundários, no intuito de validar os momentos históricos da empresa e as estratégias de cada período.

5.2 UNIDADE DE PESQUISA

A unidade de análise desta pesquisa é a FedEx, sendo essa uma empresa originalmente de serviços de entrega expressa nos Estados Unidos, criada no início da década de 1970. A FedEx acabou criando um novo mercado bilionário que movimenta, hoje, somente através da FedEx Express, mais de 3,5 milhões de pacotes/dia no mundo (5,5 milhões de quilogramas/dia). Quando criada em 1971, a Federal Express disponibilizava apenas serviços de entregas aéreas expressas, inicialmente nos Estados Unidos e, a partir de 1989, internacionalmente.

Somente no final da década de 1990, a empresa iniciou suas aquisições de empresas logísticas multimodais, culminando na criação da FedEx Corporation no ano 2000 e suas respectivas unidades de negócios. Entende-se aqui que, de modo a proporcionar uma análise histórico-longitudinal, a Federal Express fundada em 1971 e sua unidade criada em 2000, FedEx Express, sejam o objeto de estudo desta pesquisa, pois as outras unidades de negócio criadas em 2000 derivam das estratégias iniciais adotadas pela Federal Express, tendo muitos dos atributos e forças da empresa original. Assim, adota-se aqui a FedEx Express como unidade de pesquisa por propiciar a continuidade da análise sobre estratégias e competências a partir do ano 2000 até hoje. Importante ressaltar que, quando os entrevistados mencionam o nome FedEx, deve-se ler como FedEx Express. Dentre os doze executivos entrevistados, onze são da FedEx Express e um é da FedEx Services.

Figura 20: Estrutura corporativa da FedEx Corporation



Fonte: FedEx (2013).

Com uma força de trabalho superior a 290.000 colaboradores, a FedEx entrega hoje, mais de 8,5 milhões de pacotes por dia através de suas 688 aeronaves e mais de 90.000 veículos motorizados. A FedEx Corporation é o principal provedor logístico de remessas e serviços de informação no mundo, com unidades operando sob o mesmo lema de “operar de forma independente, competindo coletivamente e sendo geridas colaborativamente”. A FedEx Express é responsável por empregar 146.000 funcionários, atendendo mais de 220 países. A FedEx Corporation encerrou o ano fiscal 2011 com um faturamento superior a US\$ 39 bilhões, com um crescimento 13% maior do que o apresentado em 2010. Os resultados da FedEx Express correspondem a mais de 62% do total de faturamento da corporação.

No ranking publicado anualmente pela revista *Fortune* (2012), o *Fortune 500*, que elenca as 500 maiores e melhor geridas empresas americanas, a FedEx tem aparecido entre as 140 principais desde 1995, melhorando muito sua posição desde 2003, conforme o Quadro 7. É também listada pela mesma revista desde 2006, entre as 15 empresas americanas mais admiradas, tendo alcançado a sexta posição em 2012.

Quadro 7: Ranking Fortune 500

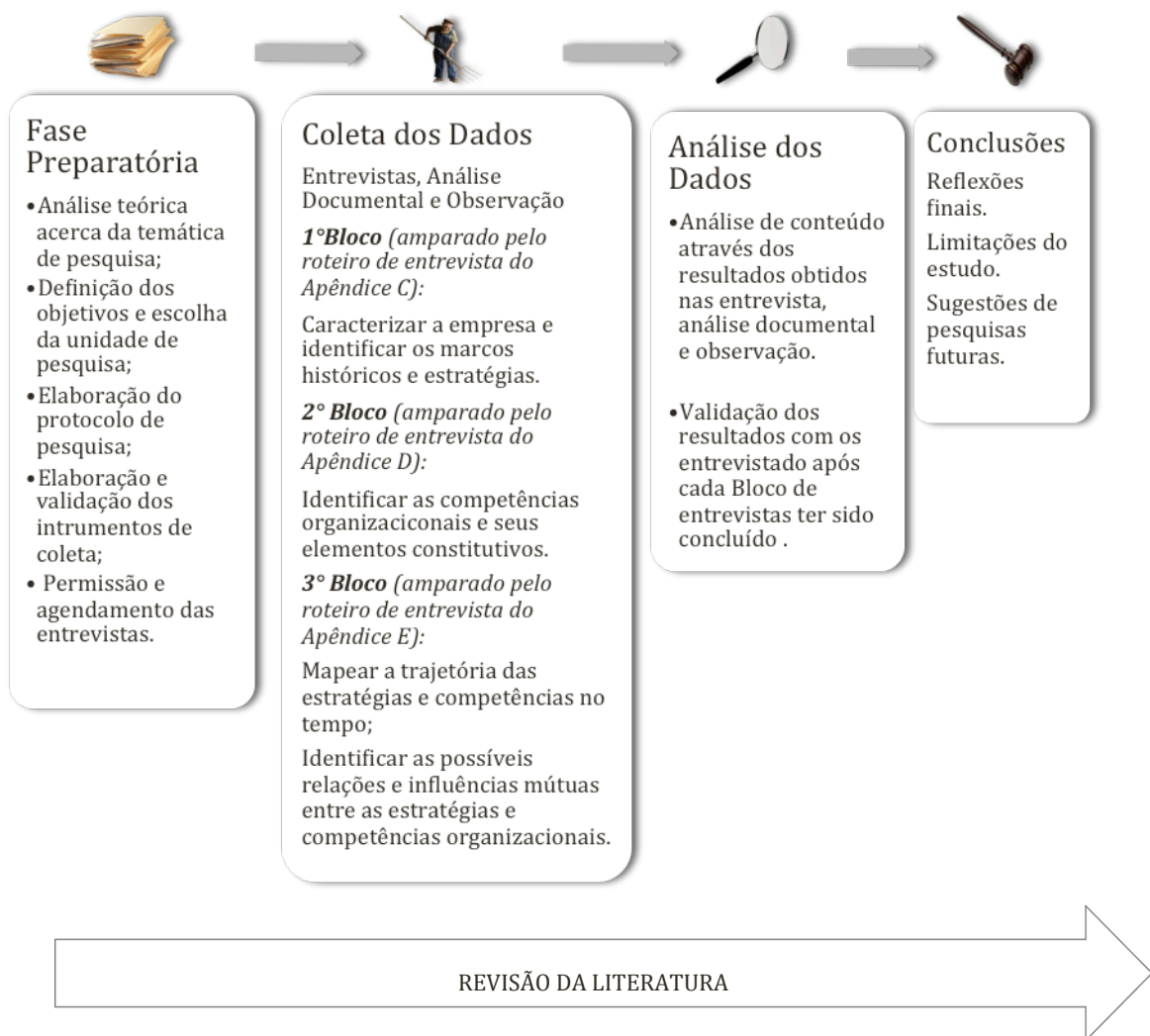
Fortune 500		
Ano	Ranking da FedEx	Faturamento em bilhões US\$
1995	136	8,479
1996	138	9,392
1997	136	10,273
1998	134	11,519
1999	94	15,872
2000	104	16,773
2001	112	18,256
2002	103	19,629
2003	83	20,607
2004	82	22,487
2005	78	24,710
2006	70	29,363
2007	68	32,294
2008	68	35,214
2009	59	37,953
2010	60	35,497
2011	73	34,734
2012	70	39,304

Fonte: *Fortune Magazine*, 2012.

5.3 DESENHO DA PESQUISA E SUAS ETAPAS

O desenho da pesquisa serve (ver Figura 21) como argumento para explicar os passos lógicos que foram tomados de modo a vincular o problema de pesquisa à coleta de dados, análise e interpretação de forma coerente (HAIR *et al.*, 2005). Conforme Roesch (1999), o delineamento de pesquisa determina quem foi pesquisado e quais questões foram levantadas. Assim, o detalhamento de cada etapa será apresentado nas próximas seções.

Figura 21: Desenho de Pesquisa



Fonte: A autora.

5.3.1 Fase Preparatória da Pesquisa

Para Sutton e Staw (2003), uma teoria forte é aquela que enfatiza a natureza das relações causais, aprofundando a análise dos processos subjacentes a fim de compreender as

razões sistemáticas de uma ocorrência ou não ocorrência específica, investigando profundamente os micro-processos e conceitos adjacentes ou ascendentes, vinculando-os aos processos sociais mais amplos. De modo que estes pressupostos sejam seguidos, discriminam-se, a seguir, os pilares da fase preparatória desta pesquisa:

A. Fundamentação Teórica

A disseminação do conhecimento é importante, pois seu objetivo é o de contribuir, em algum grau, para o entendimento do mundo. Neste sentido, o maior benefício da revisão bibliográfica é o de assegurar a “pesquisabilidade” do tema antes que a própria pesquisa inicie (HART, 1998). Conforme sugerem Hair *et al.* (2005), “(a)s teorias fornecem percepções importantes para o processo de pesquisa”, pois colaboram para que as questões de pesquisa sejam moldadas e possam assim, ser confirmadas ou refutadas mediante sua conclusão.

Assim sendo, a revisão teórica resume-se à seleção de documentos disponíveis sobre o assunto que contenham informações, ideias, dados e evidências escritas sob uma ótica específica de modo a atingir alguns objetivos, ou para expressar certas visões sobre a natureza do assunto e sobre seus métodos de investigação, em relação ao tema de pesquisa que se propõe no trabalho (HART, 1998). Importante destacar que a fundamentação teórica amparou toda a construção do referencial aqui apresentado, bem como os resultados obtidos na fase de coleta de dados, análises e conclusões. A revisão da literatura possibilitou então, que o problema de pesquisa que define o objeto de investigação fosse abordado sob o enfoque acadêmico, de forma evidente e sucinta, tratando das principais temáticas presentes nesta pesquisa.

B. Elaboração e Validação dos Meios de Coleta

Um instrumento de coleta adequado é aquele que registra dados observáveis que representam verdadeiramente os conceitos ou as variáveis que o pesquisador tem em mente, vinculando os conceitos abstratos com os indicadores empíricos. Deste modo, todo instrumento de coleta deve reunir dois requisitos essenciais: confiabilidade e validade. A confiabilidade de um instrumento se refere ao grau em que sua aplicação, repetida ao mesmo indivíduo ou objeto, produz os mesmos resultados (mede a constância), já a validade, refere-se ao grau em que um instrumento realmente mede a variável que pretende medir. Importante destacar que nem todo método de coleta que apresenta confiabilidade tem validade, mas todo aquele que tem validade também apresenta confiabilidade (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

A partir do referencial teórico, um roteiro de entrevista dividido em três etapas e blocos distintos foi elaborado e utilizado em cada uma das fases de pesquisa, de modo que as perguntas elaboradas direcionassem as indagações para o levantamento de percepções e opiniões pertinentes a cada uma das etapas de pesquisa. A análise documental também foi utilizada como fonte de informação em todos os blocos, de forma a validar datas e informações estratégicas, contribuindo principalmente na construção da análise da trajetória histórica através dos relatórios anuais disponibilizados pela empresa desde 1978. A observação participante também foi crucial por propiciar uma compreensão mais ampla sobre os dados coletados, principalmente no que tange à análise das competências organizacionais. A observação foi realizada nas próprias entrevistas e no cotidiano organizacional, além da análise de conteúdo que incluiu a análise dos documentos organizacionais disponíveis e as percepções dos entrevistados.

Para que um construto seja validado, deve-se seguir três etapas: (i) estabelecer e especificar a relação teórica entre os conceitos; (ii) correlacionar os conceitos e analisar cuidadosamente a correlação, e; (iii) interpretar a evidência empírica de acordo com o nível que esclarece a validade de construto de uma medição particular (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Nesta pesquisa, a validação dos instrumentos de coleta traduzidos pelos roteiros de entrevistas divididos em três blocos, conforme descrito nos Apêndices C, D e E, ocorreu da seguinte forma: (1) fundamentação dos roteiros, tendo como base o referencial teórico da pesquisa; (2) validação conduzida pela banca orientadora do projeto e posterior incorporação das sugestões e melhorias; e (3) aplicação de uma entrevista piloto a um dos gerentes da organização no início do processo de pesquisa de campo. Importante ressaltar que algumas modificações foram necessárias após a aplicação da entrevista piloto, de modo que as perguntas servissem como ponto de apoio na busca das informações que realmente precisavam ser verificadas.

C. Elaboração do Protocolo de Pesquisa

O protocolo de pesquisa é elaborado após a definição do estudo de caso e tem por objetivo guiar a conduta e aplicação do instrumento de coleta, garantindo maior confiabilidade dos resultados (GIL, 2002). Para Yin (2001), o protocolo de pesquisa deve permitir: (i) uma visão geral sobre o projeto a ser conduzido; (ii) a esquematização do procedimento de campo; (iii) a determinação das questões que serão propostas no instrumento

de coleta; e (iv) a orientação do relatório sobre o estudo de caso. O protocolo desta pesquisa pode ser visualizado no APÊNDICE A.

D. Permissão para realizar a Pesquisa e Termo de Consentimento

Para Hair *et al.* (2005), cabe aos pesquisadores em Administração várias obrigações importantes, dentre elas um esforço para comunicarem-se de modo eficaz, por meio de um instrumento de coleta correto e adequado para a tarefa, concedendo tratamento justo e imparcial aos entrevistados e dados coletados.

De modo que as questões éticas relativas à pesquisa fossem preservadas, algumas garantias foram apresentadas à organização e aos entrevistados. Bell (2008) sugere: (a) que seja oferecida a oportunidade de permanecerem anônimos; (b) que todas as informações sejam tratadas confidencialmente; (c) que os entrevistados tenham a oportunidade de validar suas declarações, ainda com a pesquisa em andamento; (d) que os participantes recebam uma cópia do relatório final; e (e) que a pesquisa seja realizada com propósitos de exame pela Universidade, porém, caso surja a possibilidade de publicação, que os participantes sejam novamente consultados. Deste modo, o APÊNDICE B traz um termo de consentimento e resumo sobre o objetivo de pesquisa que foi apresentado em todas as entrevistas realizadas. No início de cada entrevista, o termo era apresentado aos participantes, sendo estes questionados sobre a possibilidade da entrevista ser gravada. De todos os entrevistados, apenas os três que foram entrevistados por telefone não assinaram o termo de consentimento, sendo que apenas um entrevistado preferiu que a entrevista não fosse gravada.

5.4 COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados foi conduzido através de uma sequência de atividades que permitiu, de modo gradual, que os objetivos específicos fossem alcançados. Importante mencionar que as descobertas obtidas em cada um dos Blocos, os quais inicialmente foram criados de modo a facilitar o processo de coleta de dados e que, supostamente, levariam a um processo linear, emergiram conjuntamente em alguns casos; evidência que mostra a forte relação entre a história organizacional, suas estratégias e competências. Assim, na prática, revelou-se difícil isolar os dados sobre estes três elementos.

O objetivo do Bloco 1 foi o de identificar os períodos históricos, permitindo a divisão da história em grandes períodos, e também das estratégias da FedEx. Neste bloco, além das percepções dos entrevistados, recorreu-se aos documentos organizacionais, principalmente

aos relatórios anuais, de modo a validar as percepções dos executivos principalmente sobre o Período 1 (1971 a 1980). Após finalizadas as entrevistas, os resultados foram validados por cinco dos dez entrevistados desta fase. O roteiro de entrevistas do Bloco 1 encontra-se no APÊNDICE C.

O Bloco 2 (amparado pelo roteiro do APÊNDICE D) mostrou-se o mais demorado e o que demandou um maior tempo de análise pela quantidade de entrevistas, percepções e resultados obtidos. Todos os dezesseis participantes desta pesquisa responderam aos questionamentos sobre as competências organizacionais e seus elementos constitutivos. Por não ser um termo amplamente aceito e difundido no âmbito empresarial, o processo de identificação das competências precisou ser lapidado e construído com o amparo do referencial teórico, documentos organizacionais e validações pelos entrevistados. Ressalta-se aqui as entrevistas do Bloco 1 e 2, para aqueles entrevistados que participaram de ambos os blocos, foram realizadas no mesmo momento por uma questão de disponibilidade dos executivos.

No Bloco 3, o objetivo de relacionar as estratégias e as competências organizacionais mostrou-se um tanto desafiador pela quantidade de dados que foram colhidos durante os Blocos anteriores. Deste modo, apesar da ideia inicial ter sido a de formular uma matriz de relações, conforme proposto por MOURA (1994), somente após a coleta de dados do Bloco 3, optou-se por sua criação num primeiro momento e então sua aplicação aos entrevistados. A matriz de relações permite a análise das possíveis relações entre um conjunto de dados, possibilitando a verificação destas relações e seu grau de intensidade. O roteiro do APÊNDICE E corresponde à esta etapa de pesquisa. Importante mencionar que os roteiros, bem como o termo de consentimento, precisaram ser traduzidos para o inglês, pois cinco entrevistas foram conduzidas neste idioma. Os métodos de coleta e meios de verificação são resumidos conforme o Quadro 8.

Quadro 8: Plano de Ação para a Coleta de Dados

	Objetivos	Atividades	Meios de Verificação
Bloco 1	a) Identificar os distintos períodos históricos e estratégias da FedEx.	Aplicar roteiro de entrevista respectivo ao Bloco 1. Amparar informações e dados com evidências e fatos (segundo a memória dos entrevistados, dados secundários e observações).	Entrevistas em profundidade conduzidas com 10 executivos da organização. Análise documental. Validação dos dados com os entrevistados.
Bloco 2	b) Identificar e definir as competências organizacionais da empresa estudada e seus elementos constitutivos.	Resgatar os principais dados obtidos no Bloco 1. Aplicar roteiro de entrevista respectivo ao Bloco 2. Amparar informações e dados com evidências e fatos (segundo a memória dos entrevistados, dados secundários e observações).	Entrevistas em profundidade conduzidas com 12 executivos da organização e 4 clientes no RS. Análise documental. Validação dos dados com os entrevistados.
Bloco 3	c) Mapear a trajetória das estratégias e competências organizacionais no tempo. d) Identificar as relações e influências mútuas entre as estratégias e competências organizacionais.	Resgatar principais conclusões obtidas nos Blocos 1 e 2. Aplicar roteiro de entrevista respectivo ao Bloco 3. Amparar informações e dados com evidências e fatos (segundo a memória dos entrevistados, dados secundários e observações). Aplicar uma matriz de relações entre as estratégias e competências organizacionais a partir dos dados coletados nas fases anteriores.	Entrevistas em profundidade conduzidas com 4 executivos da organização. Análise documental. Nova validação dos dados coletados nas fases 1 e 2, através da matriz de relações enviada aos participantes deste bloco.

Fonte: A autora.

5.4.1 Entrevistas em Profundidade

Esta técnica de coleta de dados permite uma sondagem mais profunda acerca do tema pesquisado, desde que a escolha dos entrevistados seja criteriosa de modo que as pessoas escolhidas possam efetivamente contribuir para o entendimento das questões propostas (HAIR *et al.*, 2005). Supõe-se que os entrevistados fiquem mais à vontade para discutir assuntos delicados ou que exijam um conhecimento mais amplo. Para Roesch (1999), a entrevista em profundidade revela-se a técnica fundamental nas pesquisas qualitativas, tendo como objetivo principal o de entender o significado que os entrevistados atribuem à questões e situações em contextos novos criados a partir das premissas e hipóteses do pesquisador.

As entrevistas em profundidade foram realizadas apenas com colaboradores de nível executivo e gerencial, bem como com 4 clientes baseados no Rio Grande do Sul. Os clientes foram escolhidos pelo tempo de relacionamento com a empresa e também pela disponibilidade em participar de tal pesquisa. A escolha dos executivos deu-se em função de sua experiência profissional, tempo de empresa, experiência em níveis estratégicos e gerenciais e pela facilidade de acesso aos mesmos, de modo que pudessem contribuir sobre aspectos relativos à toda trajetória organizacional, mais especificamente sobre as estratégias e

competências organizacionais. Assim, o Quadro 9 resume o perfil dos entrevistados que participaram desta pesquisa.

Quadro 9: Perfil dos Entrevistados

Executivos	Cargo	Nacionalidade	Tempo de FedEx	Tempo Total de Entrevista
Executivo 1	Gerência Senior	Brasileira	16 anos	3 horas
Executivo 2	Gerência	Brasileira	22 anos	1 hora
Executivo 3	Gerência	Brasileira	2 anos	45 min
Executivo 4	Diretoria Executiva	Australiana	21 anos	1h30 min
Executivo 5	Vice-presidência	Americana	23 anos	1 hora
Executivo 6	Gerência	Brasileira	25 anos	40 min
Executivo 7	Gerência Senior	Brasileira	17 anos	2 horas
Executivo 8	Diretoria Executiva	Asiática	15 anos	40 min
Executivo 9	Diretoria Executiva	Americana	15 anos	1 hora
Executivo 10	Gerência	Brasileira	17 anos	2 horas
Executivo 11	Gerência	Brasileira	17 anos	2h30 min
Executivo 12	Diretoria	Americana	27 anos	1 hora
Clientes	Posição		Relacionamento como Cliente FedEx	Tempo de Entrevista
Cliente 1	Supervisão	Brasil	5 anos	1 hora
Cliente 2	Gerência	Brasil	16 anos	50 min
Cliente 3	Assistente	Brasil	15 anos	45 min
Cliente 4	Gerência	Brasil	5 anos	1h30 min

Fonte: A autora.

Em um primeiro momento, anteriormente ao agendamento e realização das entrevistas, o objetivo de pesquisa, bem como o de suas implicações acadêmicas, foi apresentado tanto ao departamento jurídico quanto ao departamento de relações públicas e comunicação, para que a permissão para realizar as entrevistas fosse garantida e a menção do nome da empresa fosse autorizada. Em um segundo momento, os entrevistados foram convidados a participar da pesquisa, sendo solicitados a preencher o termo de consentimento de participação, garantindo a eles o direito ao sigilo e ao acesso a todos os dados coletados e posteriores análises.

O convite para participação na pesquisa foi inicialmente enviado por e-mail, sendo que a intervenção de um gerente e um diretor executivo foram de primordial importância no agendamento das entrevistas. Importante destacar que de modo a otimizar o tempo e disponibilidade dos entrevistados, a coleta de dados respectiva aos Blocos 1 e 2 foi realizada concomitantemente para dez dentre os doze entrevistados. Apenas dois executivos não

responderam o roteiro de perguntas destinado ao Bloco 1 pelo tempo reduzido de entrevista. Preferiu-se, também, entrevistar os clientes apenas no Bloco 2, destinado a identificar e compreender as competências organizacionais, pois acredita-se que sua contribuição relativa à trajetória organizacional e identificação das estratégias seria limitada. Para o Bloco 3, foram entrevistados quatro executivos que tinham disponibilidade para traçar as possíveis relações entre as estratégias e competências e contribuir de maneira significativa com as análises.

Das doze entrevistas realizadas com os colaboradores nos Blocos 1 e 2, três foram conduzidas por telefone e nove foram realizadas presencialmente, sendo dessas três em Porto Alegre-RS, uma em Viracopos-SP e cinco em São Paulo-SP, estabelecendo-se uma média de 1 hora e 30 minutos por entrevista. Das entrevistas do Bloco 3, duas foram realizadas por telefone e duas presencialmente em Porto Alegre. O Quadro 10 apresenta um resumo sobre a participação dos entrevistados em cada um dos blocos. Em sua grande maioria, os Blocos 1 e 2 foram aplicados durante a mesma entrevista pois são complementares. Apenas quando não disponíveis por uma questão de tempo, optou-se por aplicar as perguntas de um Bloco apenas. As entrevistas do Bloco 3 foram conduzidas em um dia distinto com os quatro executivos, conforme mencionado abaixo.

Quadro 10: Entrevistados por Bloco de Coleta de Dados

Participantes por Bloco de Entrevistas			
Executivos	Bloco 1	Bloco 2	Bloco 3
Executivo 1	sim	sim	sim
Executivo 2	sim	sim	não
Executivo 3	não	sim	não
Executivo 4	sim	sim	não
Executivo 5	sim	sim	não
Executivo 6	não	sim	não
Executivo 7	sim	sim	sim
Executivo 8	sim	sim	não
Executivo 9	sim	sim	não
Executivo 10	sim	sim	sim
Executivo 11	sim	sim	sim
Executivo 12	sim	sim	não
Clientes	Bloco 1	Bloco 2	Bloco 3
Cliente 1	não	sim	não
Cliente 2	não	sim	não
Cliente 3	não	sim	não
Cliente 4	não	sim	não

Fonte: A autora.

5.4.2 Análise Documental

Os documentos organizacionais, tais como relatórios anuais, declarações sobre a missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais, documentos *online*, website oficial, entre outros, constituem-se como as fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração e são geralmente utilizados para complementar outros métodos de coleta de dados (ROESCH, 1999). Para Godoy (1995), a análise documental constitui-se como valiosa técnica de sondagem de dados qualitativos, podendo ser utilizada como complemento às informações obtidas em outras fontes. Segundo Bardin (2011, p. 51) “a análise documental tem por objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação”, facilitando o acesso às informações pelo observador.

Dado o enfoque longitudinal desta pesquisa, evidencia-se a importância da utilização de documentos, pois são esses, conforme Patmore *apud* Roesch (1999), as principais fontes da pesquisa histórica organizacional. O pesquisador deve considerar que os documentos contêm a interpretação de seus autores sobre os eventos, devendo ainda entender o contexto histórico do documento e as mudanças de significado do texto ao longo do tempo.

Os documentos organizacionais disponibilizados pela FedEx foram analisados sob a perspectiva das estratégias e competências organizacionais. Dentre os documentos mais significativos nesta análise, podem-se citar:

- declaração da missão, estratégias e valores corporativos publicados no site oficial da empresa;
- relatórios anuais disponibilizados a partir de 1978, através do link <http://investors.fedex.com/phoenix.zhtml?c=73289&p=irol-reportsannual>;
- livros específicos sobre o caso da FedEx ou que citem a FedEx, bem como livros sobre a liderança do fundador da organização;
- matérias e artigos publicados em meio impresso ou *online*;
- apresentações realizadas por executivos da empresa e disponibilizadas para os colaboradores.

A coleta e análise documental fundamentou as etapas de construção dos objetivos e escolha da unidade de pesquisa, bem como as etapas seguintes de coleta e análise de dados. Também constituiu um dos pilares da triangulação deste trabalho.

5.4.3 Observações

A observação, traduzida como o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos básicos para o cotidiano, pode também ser utilizada como meio científico na medida em que serve a um objetivo formulado de pesquisa; é sistematicamente planejada e é submetida à verificação e controles de validade (GIL, 1999). Dentre suas principais contribuições, destaca-se o fato de possibilitar uma compreensão dos fatos *in loco*, sem qualquer intermediação, reduzindo o grau de subjetividade que permeia toda pesquisa social. Sugere-se observar alguns itens significativos à pesquisa social, embora não existam regras definidas do que deva ser observado, dentre eles destacam-se os sujeitos, o cenário e o comportamento social (GIL, 1999).

Devido ao fato da autora desta pesquisa ser também funcionária da empresa analisada, as observações são parte integrante e importante desta análise e triangulação, pois isto permitiu que os resultados obtidos através das entrevistas e análise documental pudessem também ser compreendidos em sua totalidade por fazerem parte das atividades profissionais da pesquisadora, possibilitando um entendimento quiçá mais completo e profundo sobre os dados coletados e suas inter-relações.

As observações foram conduzidas através do levantamento dos documentos organizacionais, dos dados coletados nas entrevistas em profundidade e nas interações com os executivos entrevistados, além da observação participante oriunda das interações profissionais na própria organização.

5.5 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo constitui-se por um conjunto de técnicas que busca de modo ordenado e com rigor metodológico descrever o conteúdo derivado das comunicações tendo como objetivo conhecer e inferir o significado maior por detrás das palavras e mensagens (BARDIN, 2011). Roesch (1999) resume a análise de conteúdo como o conjunto de técnicas utilizadas para organizar os dados coletados, de modo que seja possível contabilizar a ocorrência de um fenômeno e identificar possíveis relações entre eles, tendo como fundamento, os modelos conceituais definidos *a priori*. A análise de conteúdo permite que, por meio de análise sistemática e observação dos dados presentes no texto, o conteúdo e suas características sejam identificados (HAIR *et al.*, 2005).

Surgida a partir de uma tradição de abordagem de textos, esta prática interpretativa se destaca pelo rigor dos recursos metodológicos que validem suas descobertas, através de uma sistematização na tentativa de conferir maior objetividade à pesquisa com textos (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005). Os autores resumem as questões principais sobre a análise de conteúdo, conforme demonstrado na Figura 22.

Figura 22: Síntese sobre a Análise de Conteúdo

ANÁLISE DE CONTEÚDO

Objetivos de pesquisa	captar um saber que está por trás da superfície textual.
Eu pesquisador	espião da ordem que se propõe a desvendar a subversão escondida; leitor privilegiado por dispor de “técnicas” seguras de trabalho.
Concepção de texto	véu que esconde o significado, a intenção do autor.
Concepção de linguagem	reprodução e disseminação de uma realidade <i>a priori</i> .
Concepção de ciência	instrumento neutro de verificação de uma determinada realidade.

Fonte: Adaptado de Rocha e Deusdará (2005, p. 321).

A análise de conteúdo foi realizada através do levantamento dos documentos organizacionais disponíveis e da aplicação dos formulários de entrevistas, sendo estas posteriormente transcritas em sua íntegra. Todos os dados obtidos foram agrupados por grandes temas, conforme já proposto nos diferentes blocos de coletas de dados, a fim de facilitar a interpretação dos mesmos, tendo como base o referencial teórico aqui proposto.

A técnica da triangulação faz-se necessária nesta fase da pesquisa, pois, conforme Olsen (2004) sugere, a triangulação na ciência social é definida pela combinação de dados ou métodos utilizados para contemplar diferentes pontos de vista acerca de um tópico. Para Flick (2009), o conceito de triangulação implica que a questão de pesquisa seja considerada ou constituída a partir de, pelo menos, dois pontos, sendo estes materializados pelo uso de diversas abordagens metodológicas.

A ciência social deve ser crítica ao senso comum, tendo uma relação crítica com seu alvo, desta forma, o pesquisador deve estar preparado para questionar as informações e evidências apresentadas; assim, dada esta condição, os pesquisadores podem escolher métodos de uma das três posições que formam os pilares da pesquisa triangular (Olsen, 2004). Nesta pesquisa, os pilares da triangulação foram constituídos pelos diferentes instrumentos de

coletas utilizados, sendo eles a análise documental, as entrevistas e a observação (ver Figura 23).

Figura 23: Triangulação de Dados



Fonte: A autora (2013).

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

São apresentadas, neste capítulo, as informações obtidas durante a pesquisa por meio dos dados primários e entrevistas, bem como as análises originadas por elas. Inicia-se a análise através da caracterização da empresa, seguida pela divisão de seus períodos históricos. As estratégias e competências organizacionais da FedEx são discutidas e analisadas em seções distintas, a fim de fornecer subsídios para a análise final na qual propõe-se uma matriz de relações entre elas.

6.1 ANÁLISE E RESULTADOS DO BLOCO 1

O Bloco 1 tem por objetivo apresentar a trajetória organizacional da empresa, bem como os principais marcos históricos que a definiram, além de identificar as estratégias da FedEx nos distintos períodos analisados.

6.1.1 Caracterização da Empresa Estudada

A FedEx Express foi criada a partir de um trabalho acadêmico escrito por Frederick W. Smith, em 1965, na Universidade de Yale, com a proposta de criação de um sistema designado ao transporte de cargas aéreas sensíveis ao tempo, tais como remédios, partes e peças de computadores e eletrônicos. Em agosto de 1971, após adquirir uma empresa de aviação no estado de Arkansas, EUA, o empreendedor diagnosticou a grande dificuldade em entregar pacotes em 1 e 2 dias. Tal dilema operacional fez então com que ele buscasse maneiras de resolver este problema de distribuição, criando assim a Federal Express. O nome Federal foi escolhido devido ao seu sentido patriótico e também por sugerir o interesse na expansão da atividade em território nacional. Esperava-se, também, que um contrato com o *Federal Reserve Bank* fosse assinado, fato que não se consolidou.

Apesar de ter sido fundada em 1971, a empresa oficialmente iniciou suas operações em 1973 com 14 pequenas aeronaves decolando do aeroporto internacional de Memphis, entregando 186 pacotes em 25 cidades americanas. A cidade de Memphis no estado do Tennessee foi escolhida devido a sua localização geográfica, ao clima favorável e à disposição da gerência do aeroporto em fazer as melhorias necessárias para acomodar mais hangares. A história da FedEx mistura-se com a história do serviço de entrega expressa,

originando um novo mercado bilionário que movimenta hoje, somente através da FedEx Express, mais de 3,5 milhões de pacotes/dia no mundo.

O principal objetivo da empresa hoje é o de oferecer soluções logísticas diferenciadas aos seus clientes. A empresa tem como missão, estratégia e valores as seguintes premissas (FEDEX, 2011):

- **Missão:** A FedEx Corporation apresentará retornos financeiros superiores aos seus acionistas, fornecendo serviços logísticos, de transporte e serviços relacionados de alto valor agregado através de suas empresas operacionais. As demandas dos clientes serão atendidas nos melhores padrões de qualidade apropriados a cada segmento de mercado servido. A FedEx se empenhará para desenvolver relacionamentos mutuamente recompensadores com seus colaboradores, parceiros e fornecedores. A segurança será a principal consideração em todas as operações. As atividades corporativas serão conduzidas nos mais altos padrões éticos e profissionais.
- **Estratégia:** a estratégia operacional única da FedEx é empregada perfeitamente e simultaneamente em três níveis:
 - **Competir coletivamente**, apresentando-se como uma única marca mundial com uma única voz.
 - **Operar independentemente**, focando em nossas redes independentes de forma a atender as exigências dos clientes.
 - **Gerir colaborativamente**, trabalhando juntas de forma a manter relações leais com nossa força de trabalho, clientes e investidores.
- **Valores:**
 - **Pessoas:** nós valorizamos nossas pessoas e promovemos a diversidade no ambiente de trabalho e em nosso pensamento.
 - **Serviço:** nosso espírito absoluto e positivo coloca nossos clientes no coração de tudo o que fazemos.
 - **Inovação:** nós inventamos e inspiramos os serviços e tecnologias que melhoram nossa forma de trabalhar e viver.
 - **Integridade:** gerenciamos nossas operações, finanças e serviços com honestidade, eficiência e confiabilidade.
 - **Responsabilidade:** nós defendemos ambientes seguros e saudáveis para as comunidades nas quais trabalhamos e onde vivemos.

- **Lealdade:** nós recebemos o respeito e confiança de nossas pessoas FedEx, clientes e investidores todos os dias, em tudo o que fazemos.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), desde sua fundação, a competitividade estratégica da FedEx tem sido guiada e direcionada pela obsessão e o cuidadoso fomento da entrega rápida e da confiabilidade como suas competências essenciais. Essas competências têm direcionado as oportunidades percebidas que estavam associadas à visão de seu fundador sobre os rápidos ciclos de mudança da economia globalizada. A FedEx foi criada a partir da percepção de agregação de valor às empresas fabricantes e comerciais se lhes entregassem os materiais solicitados, tais como peças de reposição, em caráter de urgência, de um dia para o outro.

O êxito deste modelo de entrega está baseado no fato de que durante praticamente todas as décadas de 70, 80 e 90 as empresas não conseguiam planejar suas necessidades com muita eficácia. Porém, no início da década de 90, as receitas estagnaram e a FedEx decidiu encontrar novos mercados no exterior. A ideia da entrega expressa, que havia funcionado muito bem nos Estados Unidos, não apresentou o mesmo resultado em outros mercados, como o Europeu, que já estava sob domínio dos concorrentes. Desta forma, percebeu-se que qualquer crescimento futuro deveria ocorrer mediante a aquisição de empresas de transporte mais diversificadas, voltadas principalmente para operações terrestres (PANDYA; SHELL, 2005).

Executivo 1: A FedEx começou atuando apenas no setor de transporte, enquanto hoje seu foco esteja em prover soluções logísticas. A FedEx começou como uma empresa aérea, e, mesmo sendo ainda sua unidade principal, ela percebeu no passado que as necessidades de transporte estava mudando no mundo. Somente o transporte aéreo não seria o suficiente, investindo então no transporte terrestre e no transporte internacional. Hoje, a FedEx é uma empresa global de soluções logísticas completas. A logística passou a comandar o transporte, que se tornou uma atividade de suporte.

Atualmente, tanto os clientes quanto os concorrentes estão adotando estratégias que desafiam o modelo comercial da FedEx, demandando e oferecendo, respectivamente, tarifas de embarque mais econômicas, tempos de trânsito estendidos, soluções logísticas mais completas que incluam o gerenciamento da cadeia de suprimentos, entre outros. Assim, de forma a atender seu objetivo de tornar-se o provedor de solução de maior relevância de ponta a ponta na cadeia de suprimentos da indústria, a FedEx tem trilhado uma longa história de aquisições, conforme demonstrado no Quadro 11.

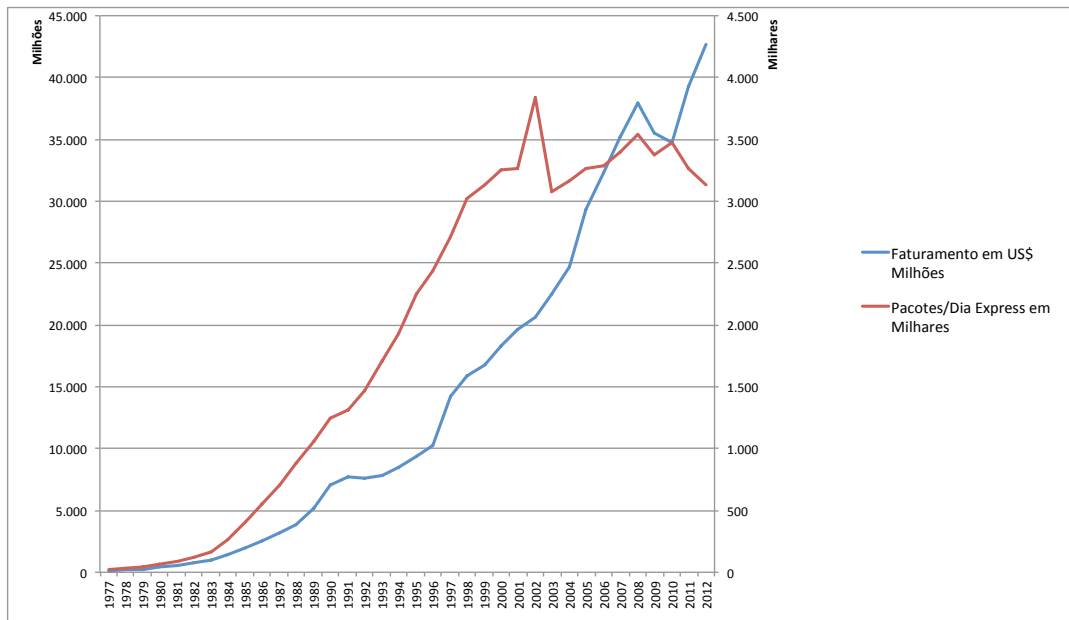
Quadro 11: Histórico de Aquisições da FedEx Corporation

Ano	Aquisição	Resumo
1984	Gelco Express International	A FedEx expande sua presença internacional através da Gelco Express, uma empresa de remessa expressa com serviço em 84 países.
1989	Tiger International Inc.	Através da integração da Flying Tiger Line, a FedEx torna-se a maior empresa mundial de carga aérea. Esta aquisição incluiu rotas para mais 21 países, uma frota aérea incluindo Boieng 747, instalações internacionais e o <i>expertise</i> internacional em carga aérea da Flying Tiger.
1998	Caliber System Inc.	A FedEx cria a FDX Corporation (depois renomeada FedEx Corporation) e aumenta seu portfólio de serviços com a aquisição de uma pequena empresa de frete rodoviário chamada RPS (hoje FedEx Ground), adquire a Viking Freight (parte da FedEx Freight), a Caliber Logistics (hoje FedEx Supply Chain Services), Caliber Technology (hoje parte da FedEx Services) e a Roberts Express (hoje chamada FedEx Custom Critical).
2000	Tower Group International Inc. e WorldTariff Ltd.	A FedEx Corp. cria a FedEx Trade Networks para fornecer serviços de transporte multimodais e soluções de liberação alfandegária em nível mundial.
2001	American Freightways Corp.	Empresa de transporte rodoviário de pequenas cargas (LTL - <i>less-than-truckload carrier</i>) com foco na região central e leste dos EUA, a fim de complementar os serviços da FedEx Freight.
2004	Kinko's Inc.	Permitiu a expansão da FedEx no varejo através de seus 1200 pontos de venda, facilitando a aporte de recursos e <i>know-how</i> a fim de facilitar a expansão do negócio de terceirização de documentação corporativa.
2004	Parcel Direct	Esta aquisição permitiu à empresa prover uma solução para mover cargas sensíveis, leves e menos urgentes, destinadas aos clientes residenciais (pessoas físicas). Hoje esta empresa é uma filial da FedEx Ground, tendo sido renomeada FedEx SmartPost.
2006	ANC Holdings Limited	Empresa britânica especializada no transporte expresso doméstico, avaliada em £120 milhões. Esta aquisição permitiu que a FedEx Express servisse diretamente todo o mercado doméstico no Reino Unido.
2006	Watkins Motor Lines	Provedor líder de serviços de transporte de longas distâncias de pequenas cargas, pelo valor de US\$ 780 milhões.
2007	Flying Cargo Hungary Kft	Adquire a empresa húngara Flying Cargo, ampliando a operação direta na região.
2007	Tianjin Datian W. Group Co., Ltd.	Aquisição de 50% das ações do grupo e rede de entregas expressas na China por US\$ 400 milhões.
2007	Prakash Air Freight Pvt. Ltd.	Aquisição de seu primeiro provedor de serviços na Índia, por aproximadamente US\$ 33 milhões.
2011	AFL Pvt. Ltd./Unifreight India Pvt. Ltd.	Possibilitou um escopo de atuação mais robusto no transporte doméstico na Índia.
2011	Servicios Nacionales Mupa, S.A. de C.V. (MultiPack)	A FedEx Express adquire a mexicana MultiPack e seus 48 centros de distribuição, 13 armazéns e mais de 500 pontos de venda.
2012	Opek Sp. Z.o.o.	Adquire a empresa polonesa Opek por US\$ 54 milhões e sua rede doméstica de transporte terrestre.
2012	TATEX	Adquire esta empresa francesa especializada em transporte doméstico expresso B2B por US\$ 55 milhões.
2012	Rapidão Cometa	A FedEx Corp. adquire a empresa Rapidão Cometa com sede em Recife, Pernambuco, por US\$ 398 milhões. Com 8 mil funcionários, 3 mil veículos, 184 pontos de venda e 42 filiais no Brasil, esta aquisição aconteceu de modo que a empresa possa atingir sua estratégia de crescimento lucrativo na América Latina e Caribe.

Fonte: Adaptado de <http://investors.fedex.com/phoenix.zhtml?c=73289&p=irol-overviewPortfolioHistory> (2012)

A mudança na trajetória, oriunda destes processos de aquisições, e a expansão do portfólio de serviços podem ser percebidas através dos números apresentados no Gráfico 1.

Gráfico 1: Crescimento da FedEx Express



Fonte: Adaptado de <http://investors.fedex.com> (2012).

Os números apresentados no Gráfico 1 mostram que, a partir de 1989, através da aquisição da *Flying Tigers* até 1998, quando a empresa adquiriu a Caliber System Inc., o faturamento da empresa triplicou de US\$ 5 bilhões para, praticamente, US\$ 16 bilhões. A estratégia de internacionalização utilizada pela empresa impactou profundamente em seus resultados e consolidação da marca em mais de 220 países hoje servidos pela empresa. Outro salto significativo ocorreu após o ano 2000, quando a empresa passou a chamar-se FedEx Corporation e os novos serviços incorporados pelos processos de aquisições e fusões foram divididos em diferentes unidades de negócio.

A crise econômica de 2008, resultou em uma queda de 6,5% no faturamento da FedEx em 2009 e 2% em 2010, devido principalmente à disparada nos preços de combustível, problemas econômicos nos setores automotivos e imobiliário. O lucro da FedEx é cíclico, sendo dependente da força da economia americana e global, pois a saúde financeira dos países e das empresas são fatores determinantes no volume de pacotes. Esta relação é tão forte que economistas utilizam os dados de volume de pacotes de empresas como a FedEx como um indicador do aquecimento ou redução da atividade econômica.

A trajetória da FedEx, que chegou a ser transformada em um verbo na língua inglesa como sinônimo de entrega de um dia para outro, apresentou diversos períodos e marcos distintos, os quais foram identificados através das informações institucionais disponibilizadas pela empresa, considerando-se os eventos que causaram algum impacto no direcionamento das estratégias, mercados e operações da empresa. Cada período representa uma guinada na

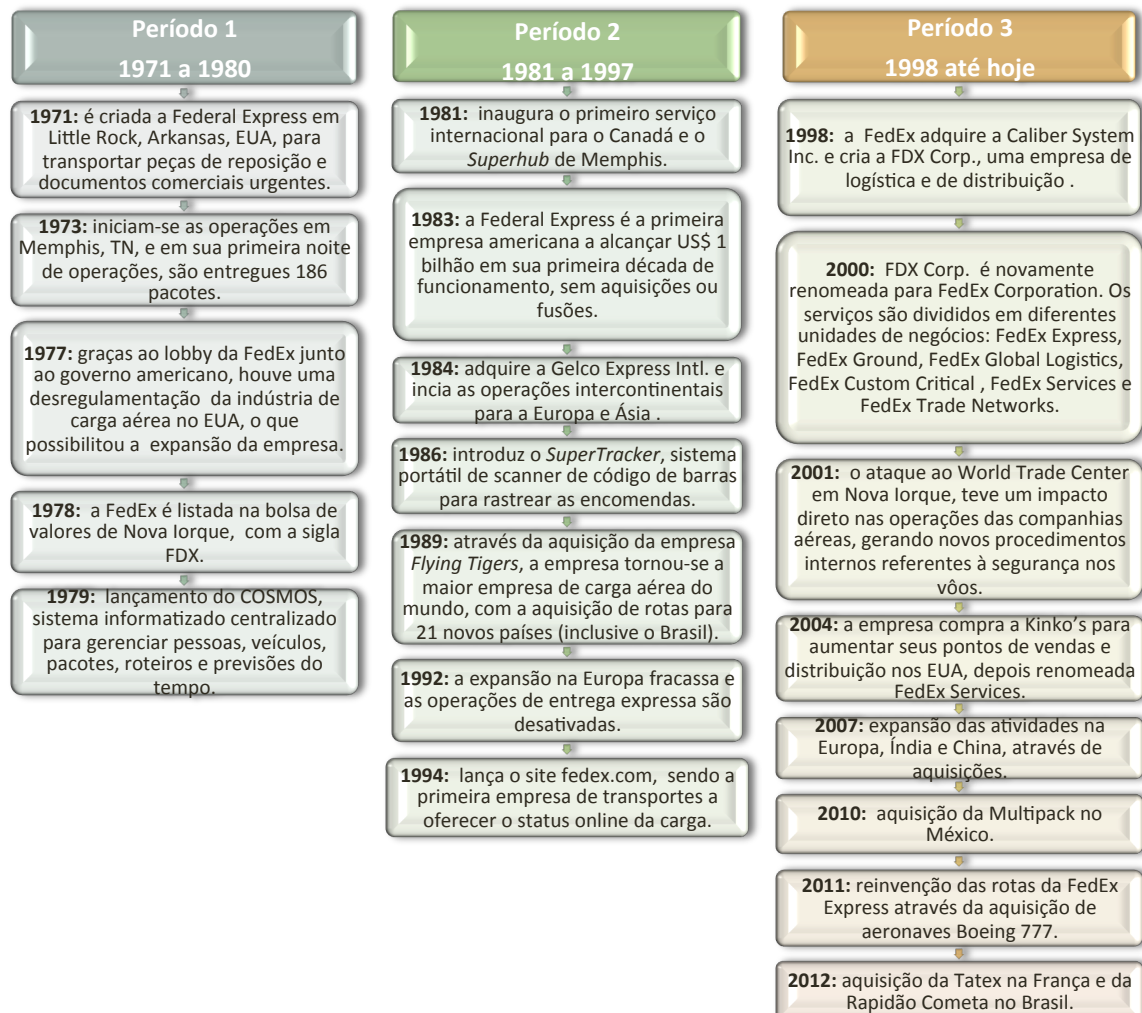
trajetória da empresa, determinando o rumo dos investimentos e estratégias. Os fatores macroeconômicos e sociais, tais como a globalização, expansão dos mercados emergentes e as necessidades dos clientes por uma solução logística que integrasse toda a cadeia de suprimentos, certamente tiveram um impacto nas decisões e nos resultados financeiros da empresa. Porém, percebe-se que a FedEx possui uma liderança no segmento em que atua, sendo em muitos momentos referência operacional e de qualidade.

Assim, com base na análise documental e na percepção dos entrevistados, apresenta-se, a seguir, a trajetória da FedEx e os eventos que determinaram seus principais períodos.

6.1.2 Trajetória Organizacional da FedEx

A Figura 24 apresenta os principais eventos que moldaram a trajetória histórica da FedEx. Os detalhes sobre cada período são apresentados nas seções subsequentes:

Figura 24: Marcos na trajetória da FedEx

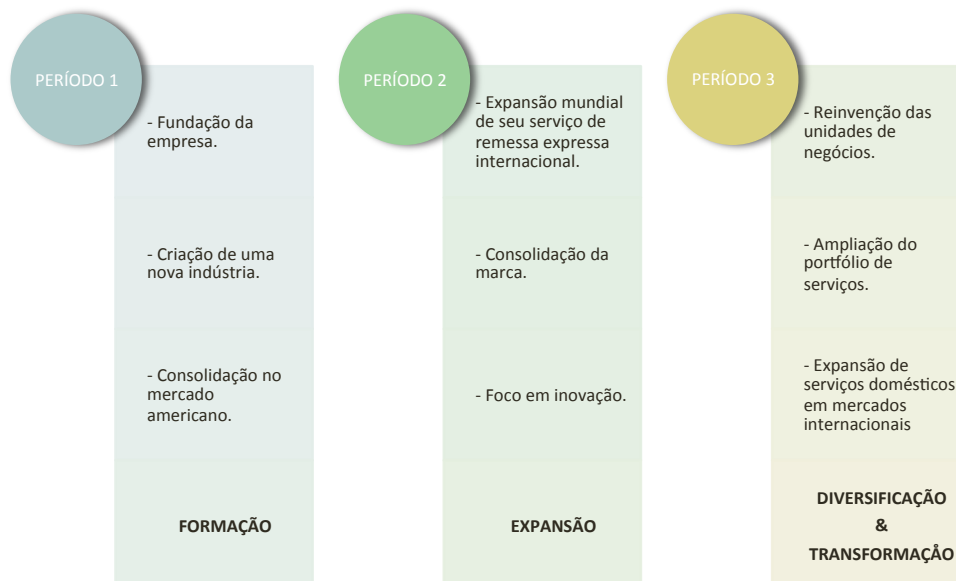


Os três períodos que marcaram o caminho trilhado pela empresa, com base nos principais eventos conforme descritos acima, podem ser resumidos e caracterizados de acordo com a Figura 25. Porém, as particularidades destes eventos e seus desdobramentos estratégicos serão apresentados e analisados na seção sobre as estratégias. Importante ressaltar que na percepção dos entrevistados a empresa não apresentou rupturas significativas de uma fase para a outra, fato que dificultou a divisão destas fases em anos específicos, como descreve o entrevistado abaixo:

Executivo 1: Eu não vejo uma quebra de uma fase para a outra, mas apenas de adição, sendo uma fase complementar a outra. A empresa não mudou de personalidade, apenas a aprimorou. E a visão de Fred Smith tem sido um grande diferencial nesta história. Importante destacar que são fases distintas que levaram a empresa de zero faturamento para US\$ 40 bilhões, ou seja, historicamente, ela cresce US\$ 1 bilhão por ano desde que foi fundada. É uma coisa maluca. Claro que não foi um crescimento linear pois o primeiro bilhão foi alcançado 10 anos depois de sua fundação.

Alguns eventos são vistos como marcos importantes na história da empresa, sendo citados por todos os entrevistados, como a desregulamentação das leis americanas sobre o transporte aéreo, aquisição da empresa americana *Flying Tigers*, a reinvenção da marca e a ampliação do portfólio de serviços nos Estados Unidos e em diversos outros países. Estes eventos serão esmiuçados na sequência.

Figura 25: Trajetória da FedEx



Fonte: A autora.

6.1.2.1 Período 1 (1971 a 1980) – Formação e consolidação da empresa no mercado americano

O primeiro período da FedEx, que na época foi fundada como Federal Express, marca a formulação da ideia e o surgimento de uma nova indústria de entregas rápidas. Seu fundador, Frederick Smith, foi bem sucedido ao acreditar no potencial de sua ideia e de ter tido a iniciativa de iniciar o projeto, mesmo depois da rejeição do *Federal Bank* americano.

Um dos principais eventos desta fase foi a desregulamentação da Lei Aeronáutica Civil de 1938 estabelecida pelo *Civil Aeronautics Board* (CAB) dos EUA, que, por meio de seu artigo 298, estipulava que a carga total de um taxi aéreo não deveria ultrapassar 6,67 toneladas (WETHERBE, 1998). Esta restrição refletiu nos planos da empresa, pois inicialmente os jatos *Falcon* que a FedEx havia escolhido para realizar suas rotas teriam um peso total aproximado de 11,34 toneladas. Após diversas audiências e com a ajuda de advogados de Washington, Fred Smith conseguiu que o Certificado de Conveniência e Necessidades Públicas da CAB, exigido de todas as transportadoras para operarem no mercado americano, não fosse mais necessário. Esta isenção possibilitou que a FedEx realizasse seu vôo inicial em março de 1973, trazendo a tona um novo mercado nos Estados Unidos.

Somente em 1977, após inúmeras tentativas, *lobby* no Congresso, campanhas na mídia e oposição de concorrentes, o projeto que acabaria com as diversas restrições relacionadas ao espaço geográfico de serviço, preços e tamanho de aeronave, foi sancionado como lei pelo então presidente americano Jimmy Carter. No início de 1978, a FedEx já havia começado a operar seus primeiros Boeing 727 de carga. Um ponto que merece muita atenção neste período foi a escolha da localização do *Superhub* (super centro) no aeroporto de Memphis, TN, sendo o principal centro de distribuição da FedEx com vôos diretos para Ásia, Europa e América Latina, conectando, inclusive, o mercado americano. Buscou-se um lugar estratégico nos EUA que não fechasse devido às intempéries e que fosse favorável logística e economicamente. O sistema idealizado em 1979 passou a operar plenamente apenas em 1981.

Outro marco importante deste período foi a criação do modelo de negócio proposto por Fred Smith e sua idealização dos princípios estratégicos e filosofia de trabalho. A liderança de Frederick Smith, premiado em 2004 como o *CEO* do Ano, tem tido papel importante na trajetória da FedEx, através de seu foco em qualidade, melhorias contínuas de processos e consistência no desempenho. A filosofia da empresa conhecida por PSP, *People* (pessoas), *Service* (serviço) e *Profit* (lucro), traduz a visão e doutrina de seu fundador que tem

as pessoas, a qualidade no serviço e a lucratividade como essenciais para a manutenção e crescimento sustentado da empresa:

Executivo 1: A empresa nasceu em 1971, fundada para a venda de peças aeronáuticas e aeronaves. Dois anos depois, Fred Smith entendeu que havia uma oportunidade de prover conectividade rápida e acessível. Para poder prover um serviço de qualidade, ele percebeu que precisava criar uma filosofia forte, criando então a filosofia PSP: as pessoas certas no lugar certo, provendo um serviço de qualidade que os clientes esperam, trazendo retorno financeiro que será revertido para as pessoas. É neste tripé que está centralizado o papel da FedEx e é isso que a faz uma empresa comprometida com as pessoas, comunidade e acionistas.

Executivo 4: A FedEx é o DNA de seu fundador, sua impressão digital. Nós vivemos a sua visão todos os dias. A filosofia PSP criada por Smith transformou-se em uma competência. Ela está enraizada em todas as pessoas, quer você seja um *courier* no Zimbábue, um vice-presidente no Brasil ou um gerente de operações nos EUA.

Executivo 11: A figura visionária de Fred Smith e sua liderança são essenciais na propagação da filosofia PSP. O modelo de gerenciamento e processos da empresa é uniforme e disciplinado, em função do modelo de gestão utilizado por ele.

Vale salientar que, a partir da década de 70, o cenário mundial também inicia uma mudança significativa no modo como a produção é alocada e no modo de se fazer negócios. Inicia-se a globalização das atividades econômicas que, segundo Ortiz (1994), seria a produção, distribuição e consumo de bens e serviços organizados a partir de uma estratégia mundial, voltada para um mercado mundial. Esta tendência viria a se consolidar nos anos 80; porém, foi nos anos 90 que tal condição tornou-se imperativa. A posição de pioneirismo da empresa certamente foi iniciada nesta fase, pois como salienta Hessel (2009, p. 119):

A premissa, que hoje soa quase óbvia, era que, com o avanço da globalização e a popularização da tecnologia da informação, seria preciso substituir os estoques, até então confinados em grandes depósitos, por um ciclo de distribuição mais ágil, que desse conta da nova velocidade de demanda. Um serviço de transporte expresso seria a opção para esse novo sistema logístico, em que insumos como peças de automóveis e componentes de computador seriam conduzidos entre os pontos de distribuição e consumo da noite para o dia.

A liderança de Fred Smith e seu papel visionário certamente foram marcos deste primeiro momento da empresa. Isto evidencia-se pelo fato de todos os entrevistados terem, em algum momento da entrevista, lembrado de mencionar o papel do CEO mesmo sem terem sido direcionados ou estimulados através das perguntas. Este reconhecimento pareceu fluir normalmente, como algo intuitivo e básico.

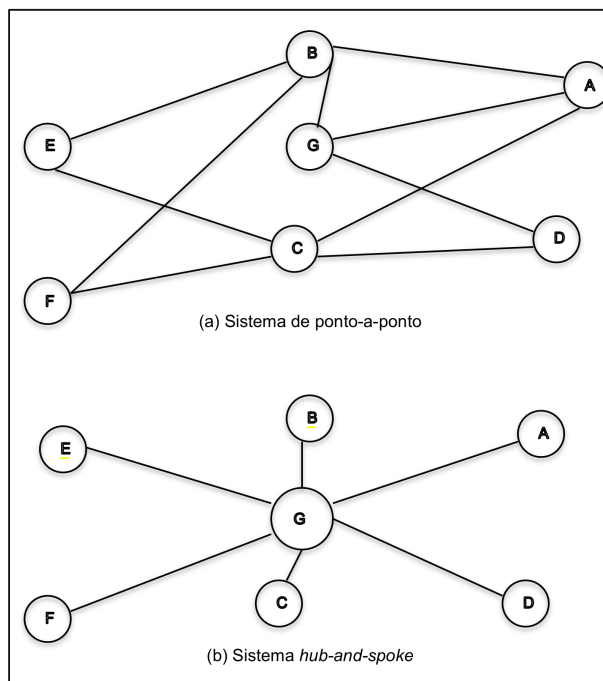
Executivo 4: O que nos faz uma empresa abençoada é nosso presidente. Tudo o que vivemos hoje é oriundo da visão dele, podendo assim, tornar-se uma competência.

Executivo 1: O Fred Smith tem uma liderança moral, não precisa de cargo. Ele tem uma admiração moral e um respeito muito grande que fazem com que ele mova

montanhas. Os projetos liderados por ele acabam dando certo porque as pessoas acreditam nele, e sempre acreditaram. Ele começou a empresa da forma certa e o crescimento foi sempre muito bem estruturado. Crescer certo e de forma organizada é mais fácil. É difícil encontrar pessoas empreendedoras que correm o risco que ele correu. A empresa tem a personalidade dele.

Resumidamente, esta primeira fase, caracterizada pela desregulamentação do mercado aéreo americano, certamente mudou a história da empresa e de tantas outras que se beneficiaram com a nova legislação. O sistema *hub-and-spoke*, vislumbrado por Fred Smith para centralizar e direcionar as rotas através do *Superhub*, é tido como modelo de operação de movimentação de carga aérea e de passageiros até os dias atuais. Segundo Coyle, Bardi e Novack (2006), este modelo inovou o sistema de ponto-a-ponto que era mais utilizado até então, concentrando o fluxo de passageiros e carga em poucas rotas através de um ponto central, chamado de *hub*, reduzindo assim o manuseio intermediário. Para Fitzsimmons (2002, p. 96): “Por isso, foi o próprio projeto de prestação de serviço a vantagem estratégica que diferenciou a Federal Express de seus concorrentes de fretes aéreos”.

Figura 26: Sistema ponto-a-ponto *versus* sistema *hub-and-spoke*



Fonte: Coyle; Bardi; Novack (2006, p. 334)

Executivo 1: O sistema *hub-and-spoke* foi um sistema inovador, criado por Fred Smith e aplicado hoje em diversas empresas, inclusive de passageiros. A FedEx sempre assumiu o papel de pioneirismo neste setor, colocando no mercado uma referência de conectividade global. A escolha do *hub* em Memphis foi um marco, sendo definida por um lugar que não fechasse devido às intempéries e que fosse favorável em termos aeronáuticos, logísticos e econômicos.

Esta primeira fase da trajetória da FedEx pode ser resumida como o período de formulação da ideia, na qual criou-se uma nova indústria e uma demanda por informação e rapidez. O próximo período marca a fase da expansão internacional e da consolidação da marca.

6.1.2.2 Período 2 (1981 a 1997) – Expansão mundial e consolidação da marca

O segundo período da FedEx foi caracterizado por uma estratégia agressiva de internacionalização em todos os continentes desde meados da década de 80. A principal característica deste período foi, sem dúvida, a ampliação de escopo de atuação da empresa através das inúmeras aquisições que ocorreram nesta fase; porém, a decisão mais importante foi a compra da empresa americana *Flying Tigers*, em 1989, por US\$ 800 milhões. Esta decisão foi bastante criticada por ser muito arriscada, mas Fred Smith percebeu que esta seria a maneira mais rápida de consolidar suas rotas internacionalmente (WHETERBE, 1998).

A grande maioria dos entrevistados referiu-se à esta aquisição como a principal decisão da FedEx, o evento que mudou a história da empresa, tornando-a um forte *player* global no segmento de cargas aéreas e remessas expressas:

Executivo 4: A maior e principal decisão já tomada pela FedEx foi a aquisição da *Flying Tigers*, que mudou completamente a trajetória da empresa, tornando-a uma verdadeira empresa *global*. Eu e você temos um emprego hoje em função desta decisão.

Executivo 11: Através das aquisições realizadas no final da década de 90, a FedEx iniciou o processo de renovação e reinvenção de sua marca, de forma a atender as novas demandas de seus clientes. Tendo sempre a confiabilidade como premissa, a inclusão dos novos serviços possibilitaram a FedEx a reduzir seus tempos de trânsito.

Até 1989, a empresa apresentou um crescimento orgânico, sendo a primeira empresa americana a faturar US\$ 1 bilhão sem fusões e aquisições em 1983.

Executivo 1: Dentro do crescimento vertiginoso desta época, a empresa atingiu sua maturidade no mercado doméstico, fato que apontou a necessidade de expansão internacional que culminou com a compra da *Flying Tigers*, passando então a faturar US\$ 20 bilhões de dólares por ano. Outro fator importante é que ela conseguiu disseminar a cultura FedEx durante a expansão internacional.

Este período foi também marcado pela intensa concorrência e investimentos. A principal concorrente da FedEx no exterior era a empresa DHL (acrônimo formado pelo sobrenome de seus fundadores Dalsey, Hillblom e Lynn), fundada nos EUA em 1969 e

adquirida em 2002 pelo Deutsche Post alemão, que havia crescido muito após inaugurar a opção de entrega aérea em 1982, consolidando sua fatia de mercado no ramo das entregas expressas, principalmente na Europa. Da mesma forma, a americana UPS (*United Parcel Service*) começava a investir no transporte de carga aérea nos Estados Unidos, Europa e Ásia, ampliando seu escopo de entregas para mais de 200 países. A então empresa australiana TNT (*Thomas Nationwide Transport*), mais tarde adquirida pela holandesa KPN, também estava voando nos mesmos mercados da FedEx, acirrando ainda mais a concorrência, também disputada pelas empresas aéreas de passageiros, tornando o mercado de remessas expressas extremamente competitivo (WHETERBE, 1998).

Ao final da década de 90, mais precisamente em 1998 através da aquisição da empresa *Caliber System Inc.* que reunia subsidiárias de transporte rodoviário de carga e pequenas remessas nos EUA e também em Porto Rico e no Caribe, a FedEx sinalizava o pontapé inicial para a ampliação de seu portfólio de serviços, criando então a FDX Corp. que seria renomeada em 2000 para *FedEx Corporation*. Nestes dois anos, a empresa consolidou o processo de aquisição para ingressar na nova década como um provedor logístico mais completo e com mais oportunidades, conforme detalhado na próxima seção.

6.1.2.3 Período 3 (1998 até o momento) – Reinvenção do negócio e ampliação do portfólio de serviços

O ano de 1998 representou uma importante mudança na direção estratégia da empresa que passou então a chamar-se *FDX Corporation*, com resultados somando os US\$16 bilhões. De modo a ampliar seu mercado, até então restrito ao segmento expresso, a aquisição da *Caliber Inc.* incorporou serviços de transporte fracionado e de pequenos volumes. Operando de forma independente, as unidades foram estruturadas para compartilhar forças, relacionamento com os clientes e iniciativas de marketing e de vendas. A empresa posicionou-se de modo a fornecer um transporte abrangente, soluções logísticas e gestão da cadeia de suprimentos.

Executivo 12: A maior mudança na minha opinião foi o fato de agora termos a *FedEx Corporation* guiando as diversas unidades de negócios. Foi uma mudança cultural que tem nos ajudado a alavancar as forças individuais de cada unidade. A partir deste momento nós passamos a oferecer serviços que nos permitiram fazer negócios globalmente, a oferecer um portfólio mais completo desde um serviço *premium* até serviços domésticos customizados, e tudo que está entre estes dois extremos. Além de podermos oferecer toda a informação essencial que permite que os clientes realmente gerenciem toda sua cadeia global.

De acordo com Ferrel e Hartline (2010), a transformação da FedEx foi ampliada ainda mais pela compra, em 2004, da Kinko's, renomeada em 2008 para FedEx Office, que através de suas 1.500 localidades em mais de 11 países viabilizou que a empresa oferecesse serviços de impressão complementando os serviços de despacho já conhecidos.

A aquisição das empresas do grupo *Caliber* foi um marco significativo para a FedEx, pois aumentou suas oportunidades de negócios, até então restritas ao mercado aéreo expresso, tornando-a um provedor de soluções logísticas completas. Os investimentos em mercados locais a partir de 2007, através de aquisições de empresas domésticas na China, no México, na Índia, na França e no Brasil, também sinalizam um novo momento para a empresa, que pretende ampliar sua atuação, reputação e *market share* nos negócios logísticos criados em países considerados emergentes.

Executivo 4: Nós temos passado por inúmeras aquisições desde os anos 90; tem sido algo contínuo. A diferença agora é que com o mundo ficando menor em termos de comunicação, nós temos nos tornado mais confiáveis no sentido de prover mais acesso. Em dois anos, a FedEx se transformará de uma empresa americana internacional para uma empresa realmente internacional com base americana.

Executivo 10: Com o mercado americano saturado após sucessivas crises em 2008 e 2009 o desempenho econômico doméstico foi inferior e a empresa percebeu que teria que investir pesadamente em países emergentes.

Embora a empresa continue se expandindo, os desafios para os próximos anos são grandes, especialmente no que diz respeito aos pontos críticos que envolvem os crescentes custos associados ao combustível e salários. A natureza do negócio dita que a FedEx, bem como suas concorrentes, sejam dependentes de mão-de-obra (que soma 37% da receita bruta) e de combustível (14% da receita bruta, no que se refere à FedEx Express) para realizarem seu trabalho (FERREL, HARTLINE, 2010). Além disso, para os autores, apesar de possuir hoje um *market share* de 22% no mercado asiático (a empresa continuaria atrás da alemã DHL, que detém hoje 32% deste mercado), a FedEx tem uma vantagem internacional por prover uma maior cobertura aos mercados emergentes. Além disso, nenhuma outra empresa consegue equiparar-se às capacidades globais da FedEx e sua oferta de *one-stop shopping*, ou seja, ser capaz de entregar todos os serviços demandados pelos clientes, administrando assim, toda a cadeia logística.

Evidencia-se, através dos investimentos realizados nos últimos anos, a expansão dos serviços domésticos em mercados-chave e, conseqüentemente, a expansão da marca nestes mercados, fato que provavelmente poderia também classificar o início de um novo período para a empresa, em termos estratégicos e de competências a serem desenvolvidas. No

próximo capítulo, serão analisadas as estratégias que a FedEx adotou ao longo de sua trajetória.

6.1.3 Estratégias da FedEx

Executivo 12: Nós temos um comitê executivo no maior nível hierárquico dirigido por Fred Smith e pelos presidentes das diversas unidades de negócios. Eles encontram-se regularmente para alinhar as estratégias da empresa. Na minha opinião, as estratégias da empresa tiveram uma evolução natural, mas não foram modificadas dramaticamente.

Conforme apresentado no subcapítulo anterior, a trajetória da FedEx, prestes a completar 40 anos de história de operação, apresentou diversos períodos e marcos distintos, os quais foram identificados através das informações institucionais disponibilizadas pela empresa, bem como através da percepção dos executivos entrevistados, considerando-se os eventos que causaram algum impacto no direcionamento das estratégias, mercados e operações da empresa. Cada período possui particularidades que, de uma forma ou outra, influenciaram o rumo dos investimentos e estratégias. Os fatores macroeconômicos e sociais, tais como a globalização, expansão dos mercados emergentes e as necessidades dos clientes por uma solução logística que integrasse toda a cadeia de suprimentos, certamente tiveram um impacto nas estratégias da empresa.

De modo a atender a um dos objetivos desta pesquisa, as próximas seções serão destinadas a comentar sobre as estratégias da FedEx no decorrer de sua história. O quadro abaixo resume, em linhas gerais, as principais estratégias da empresa nos três períodos identificados anteriormente, segundo percepções dos entrevistados e de informações coletadas nos relatórios anuais da empresa.

Quadro 12: Resumo das estratégias da FedEx

Estratégias Organizacionais da FedEx			
Período 1	<ul style="list-style-type: none"> * Criação e antecipação da demanda do serviço de entregas expressas nos EUA e transformação da indústria de carga aérea * Utilização do sistema de hubs centrais e padronização dos serviços como estratégia de liderança em custos * Consolidação da filosofia PSP e consolidação da marca nos EUA 	<ul style="list-style-type: none"> * Expansão internacional: conectar 99% do PIB mundial * Institucionalização da qualidade e confiabilidade - <i>benchmarking</i> no mercado de remessas expressas * Consolidação internacional da marca FedEx como sinônimo de entregas rápidas confiáveis 	<ul style="list-style-type: none"> * Ampliação do portfólio de serviços através da criação de diferentes unidades de negócios independentes geridos sob a mesma marca e filosofia * Reinvenção e renovação da marca * Ser reconhecida como a líder mundial em soluções de transporte e logística * Expansão internacional dos serviços domésticos através das aquisições de empresas locais

Fonte: A autora.

Tendo em vista que o enfoque deste trabalho é o de analisar as estratégias com base no conceito das competências organizacionais e dos recursos internos, conceitos derivados da Visão Baseada em Recursos, um possível ponto de interseção entre o modelo de Porter (1985) e o proposto pelos teóricos da VBR, poderia ser o conceito de cadeia de valor.

Para Porter (1991), a coleção de atividades econômicas distintas inter-relacionadas de uma empresa deriva da estratégia adotada por ela. A vantagem competitiva da empresa seria, então, resultado da habilidade em desempenhar o conjunto destas atividades a um custo menor do que os concorrentes ou desempenhar atividades únicas que criem valor, permitindo à empresa oferecer um preço *premium*. Para a VBR, o desenvolvimento dos recursos internos e capacidades seriam os geradores de valor para a organização. Conforme propõem Ito e Gimenez (2011, p. 47): “Isto significa que falar de recursos, capacidades ou atividades nas diferentes correntes de pensamento pode ser um exercício meramente tautológico, pois todos estão falando de um mesmo fenômeno.” Para os autores, as atividades seriam fonte de criação de valor, tanto para Porter como para os pensadores da VBR. Assim, a análise da cadeia de valor servirá como alicerce para o entendimento das estratégias e das competências organizacionais da FedEx em seus distintos períodos históricos.

Determinado o modelo de análise das estratégias, faz-se importante iniciar esta seção comentando sobre os direcionadores estratégicos da empresa, que tiveram papel importante na construção desta cronologia e na composição das competências organizacionais, como pode ser observado no próximo subcapítulo.

6.1.3.1 Princípios Estratégicos

Para Gadiesh e Gilbert (2002), os princípios estratégicos servem para direcionar as escolhas de investimentos e alocações de quaisquer recursos, tais como capital, tempo, pessoas e marca, de modo a proporcionar à organização uma vantagem competitiva, transmitindo às pessoas o que fazer, como fazer e também o que não fazer, geralmente sintetizando e comunicando em uma única frase a estratégia corporativa e sua essência.

Para os autores, além de estabelecer que *trade-offs* entre demandas e recursos sejam feitos, o princípio testa em prática a estratégia e estipula os limites de atuação da empresa e dos funcionários, tornando-se de extrema importância em organizações com diversas unidades de negócios de modo a conceder uma consistência e um direcionamento estratégico, especialmente em momentos de turbulência organizacional, tal como uma sucessão de liderança (GADIESH; GILBERT, 2002).

Para a FedEx, o compromisso conhecido como *Purple Promise* (promessa púrpura, cor da empresa), “*I will make every FedEx experience outstanding*”(eu farei com que cada experiência com a FedEx seja extraordinária), é o coração da empresa, direcionando todos os esforços organizacionais e definindo o que a empresa é. Aliada a ela, está a filosofia PSP que estabelece o modo da empresa em alcançar suas metas. Juntos, estes dois elementos criam uma cultura organizacional muito particular podendo, assim, serem considerados os princípios estratégicos da empresa. Como enfatizaram Gadiesh e Gilbert (2002, p.156),

É um pouco como a genômica corporativa: o princípio estratégico deve isolar e captar o equivalente organizacional ao código genético que diferencia a empresa dos concorrentes. Trata-se de algo mais ou menos parecido com a identificação dos 2% de DNA que distingue o homem em relação ao macaco – ou, ainda mais complexo, exigindo maior capacidade, o 0,1% de DNA que individualiza cada ser humano.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a competitividade estratégica da FedEx tem por base a obsessão e o cuidadoso fomento da entrega rápida e da confiabilidade como suas competências essenciais. A FedEx tem demonstrado, através de sua ampla estrutura física e operacional, de sua forte cultura e filosofia PSP e o *Purple Promise*, assumido por todos de forma a sempre entregar a melhor experiência possível aos clientes, que a sua competência essencial é a confiabilidade e eficiência operacional, com foco na qualidade do serviço. Percebe-se que os indicadores e sistemas de mensuração de qualidade têm origem na gestão da qualidade total e nos processos de produção da Toyota que, utilizados no segmento de serviços, servem para integrar pessoas, processos e tecnologia de forma eficaz e eficiente.

Executivo 1: O PSP é fundamental e extremamente estratégico pois seus efeitos são de longo prazo. O fato de colocar as pessoas em primeiro lugar direciona todo o resto. Para oferecer serviços de valor agregado, você precisa de gente que abrace a causa, que entenda a filosofia. A promessa púrpura que diz que *Eu farei que toda experiência com a FedEx seja extraordinária* é fundamental pois, se não for feita individualmente, ela não funciona. O nós gera um senso de que eu não preciso me esforçar tanto. Por isso a contratação de indivíduos que se identifiquem com a filosofia é tão importante.

Executivo 2: O serviço envolve muito a perspectiva do cliente, então há uma preocupação com o que os outros pensam da empresa. A FedEx quer superar as expectativas de seus clientes, desde o courier até o profissional de vendas; todos têm a missão de superar as expectativas do cliente porque a gente é conhecido no mercado desta forma, tendo como base nossa cultura e nossos princípios. O PSP norteia as decisões da FedEx, sendo um direcionador de como as coisas são feitas.

Executivo 4: Nosso grande diferencial é a preocupação e o cuidado com as pessoas que fazem parte da empresa. São os aspectos intangíveis, tais como a marca e o compromisso de entregar sempre a melhor experiência ao cliente, traduzida pelo *Purple Promise*. Aliado a isto, está a filosofia PSP que é autoexplicativa. A maioria dos funcionários acreditam nela. A maioria dos funcionários têm orgulho de trabalhar na FedEx. Eles acreditam nesta visão: um executivo de contas não se sente apenas com um representante comercial, um courier não se sente apenas como um

motorista, um assistente não se sente apenas como um auxiliar de escritório. Todos sentem que fazem parte de algo maior. Não sei se é possível medir isso.

Executivo 12: Há algumas forças direcionadoras como o *Purple Promise*. É um princípio que qualquer empresa adquirida pela FedEx pode entender e que conecta toda a cultura corporativa. Tanto o *Purple Promise* quanto o PSP são princípios que nunca mudaram.

Para Fred Smith, a cultura púrpura da FedEx, composta por sua marca, sua reputação, sua filosofia PSP e pelo *Purple Promise*, proporciona uma vantagem competitiva importante para a empresa. Esta cultura, aliada ao foco em excelência em serviço e qualidade, permite que a empresa continue entregando resultados positivos em momentos de incertezas políticas e econômicas. A empresa disponibilizou um website (www.iamfedex.com) com o objetivo exclusivo de promover e explicar a cultura organizacional da empresa, compartilhando histórias e programas de bem-estar. A Figura 27 ilustra o papel de destaque que a cultura possui: um prisma cultural comum para todas as unidades de negócios e regiões onde a empresa atua, diferenciando-a no mercado como será mostrado na análise sobre as competências.

Figura 27: O poder da cultura no trabalho



Fonte: www.iamfedex.com (acesso em 13 abr. 2013).

Os direcionadores estratégicos da FedEx influenciaram suas escolhas estratégicas, tendo um impacto profundo na cultura organizacional da empresa e, conseqüentemente, nas suas áreas de excelência, desdobradas nas inúmeras atividades desempenhadas pela empresa. Como disse Porter (1996), sem a necessidade de se fazer *trade-offs* não haveria razão para se pensar em estratégia, que determina o que a empresa deve ou não fazer. Toda e qualquer ideia

poderia ser replicada e o desempenho organizacional dependeria apenas da eficácia operacional. Na história da FedEx, percebe-se que os princípios estratégicos, além de direcionarem a conduta da empresa, acabaram, por si só, adquirindo um *status* distintivo, percebido pelos funcionários e pelos clientes, como será demonstrado na análise das competências.

6.1.3.2 Estratégias do Período 1 (1971 a 1980)

Hoje, a indústria global de entrega expressa gera um faturamento anual de aproximadamente US\$ 180 bilhões, sendo a América do Norte, em especial os Estados Unidos, o maior mercado para este tipo de serviço. Países da Ásia, Europa e América Latina têm estado no alvo para alavancar o crescimento desta indústria (EXPRESS, 2013). Entretanto, até meados da década de 1970, este serviço não existia na forma como existe hoje e, para que o serviço pudesse ser disponibilizado de um modo competitivo, a gestão das operações e, conseqüentemente, dos custos foi fundamental para garantir a aceitação do serviço e a continuidade do negócio.

Entre os anos de 1971 e 1980, o resultado gerado pela desregulamentação do mercado aéreo americano certamente mudou a história da FedEx e de tantas outras que se beneficiaram com a nova legislação. A decisão de Fred Smith de disponibilizar e criar um sistema de *hub* para centralizar e direcionar as rotas é tidacomo modelo de operação até os dias atuais.

Segundo dados obtidos pelo relatório anual de 1978, as principais conseqüências da desregulamentação de 1977 foram a modernização das estações, aquisição de 900 novos carros, investimento em técnicas computadorizadas de despacho e a compra de sete aeronaves Boeing 727. Além disso, por meio do *hub* em Memphis, a FedEx passou a oferecer um serviço idêntico de todos os pontos para todos os pontos. Este padrão de serviços criou mais de 6.500 combinações diferentes de pontos de aeroportos servidos pela empresa.

A FedEx conseguiu, assim, padronizar o serviço e, em 1978, o tráfego havia aumentado em 34% sobre o ano anterior e, conseqüentemente, sua base de clientes passou de 60.000 para 100.000, fazendo com que a empresa atendesse 70% da demanda potencial por serviços expressos aéreos (Relatório Anual, 1978). Outra questão importante na padronização do serviço diz respeito, como já comentado anteriormente, ao fato da empresa ter sido a primeira a cobrar por pacote, independentemente do destino. A empresa passou de 2.137 funcionários (contemplando funcionários de tempo integral e de meio período) ao final do ano

fiscal de 1976 para 4.222 ao final de 1978, refletindo os investimentos feitos pela empresa de modo a atender a demanda crescente.

As estratégias propostas pela FedEx impactaram na forma pela qual as empresas gerenciam tempo e informações, planejam logísticas complexas e atendem aos clientes para obter sua lealdade. Quando, em 1978, Fred Smith citou que “a informação sobre o pacote é tão importante quanto o próprio pacote”, ele demonstrou que a empresa compreendia a necessidade e desejo dos clientes de rastreamento sua remessa em tempo real. Este reconhecimento precoce do poder da tecnologia da informação no serviço logístico continua sendo, até hoje, o grande diferencial da empresa perante seus concorrentes (WETHERBE, 1998).

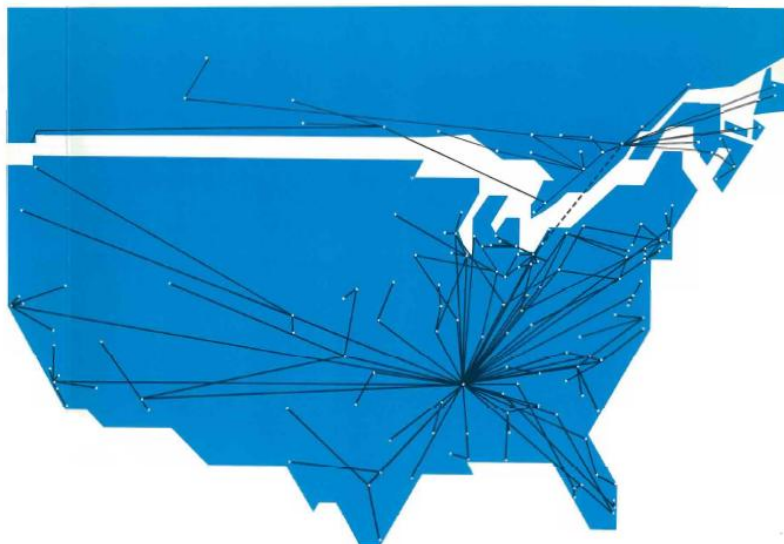
A decisão da FedEx em meados da década de 1970, de determinar um preço fixo para todos os seus serviços e pontos de coleta nos EUA foi também um diferencial para as empresas de transporte, ditando um novo padrão de comercialização no mercado. Esta nova estrutura de preços tornou-se mais simples de ser utilizada e de ser compreendida pelos clientes. Esta é uma das decisões iniciais da FedEx que a tornaram modelo de negócio no segmento de transportes e a fizeram ser vista como empresa pioneira.

Segundo Fitzsimmons (2002), as empresas de serviços possuem custos iniciais muito elevados, oriundos da necessidade de criar uma rede que atenda a todos os clientes. O autor cita o caso da FedEx como exemplo de redução de custo de rede, por meio da criação de seu sistema de *hub* (centro e raio), tendo como Memphis um centro avançado de tecnologia de triagem, o que possibilitou que a empresa atendesse todo os Estados Unidos mesmo sem oferecer rotas diretas entre as cidades. Este modelo vislumbrado por Fred Smith é tido, também, como modelo de inovação em serviço, pois foi iniciado em um único local, com uma visão bem definida. Como cita o autor:

Cada vez que uma nova cidade é inserida na rede, a Federal Express necessita apenas adicionar mais uma rota a partir do centro e para o centro, em vez de adicionar rotas entre todas as cidades servidas. A eficiência da estratégia da rede “de centros e raios” foi aproveitada também pelos operadores de passagens aéreas. (FITZSIMMONS, 2002, p. 65).

O sistema *hub-and-spoke* pode ser representado pela imagem abaixo: as aeronaves levam as cargas para Memphis, onde são separadas e redistribuídas para seus destinos finais. Toda operação é realizada exclusivamente por funcionários e equipamentos da FedEx, tendo apenas uma parada no processo.

Figura 28: *Superhub* de Memphis



Fonte: Relatório Anual (1979, p. 2).

A criação da demanda por serviços de entrega expressa e também a padronização e confiabilidade do serviço aparecem como estratégias nesta fase, como bem destacado abaixo:

Executivo 1: A empresa inicialmente precisou mostrar para as pessoas a vantagem de transportar as coisas de um dia para o outro. Depois, precisou de ferramentas para lidar com esta demanda, não causando uma má experiência em massa. Entre 77 e 78, a empresa criou o conceito do *Golden Package* (pacote de ouro). Toda a noite uma pessoa faria um embarque insubstituível: crianças recebendo sapatinhos, um médico recebendo material para uma cirurgia. Ninguém sabe qual é o *Golden Package*. Por isso, o pacote mais importante para nós é o seu.

Executivo 6: A padronização global do serviço e do processo fez com que o mercado que necessita de transporte rápido confiável escolha a FedEx. É fácil usar a FedEx, o sistema se auto-vende pois os padrões são massivos. Isto é reflexo também da construção da imagem de sucesso e tranquilidade que a empresa acaba transmitindo. A empresa sempre investiu no funcionário para que as pessoas pudessem compensar as falhas e criar soluções.

Executivo 4: Nós tentamos operar como uma empresa internacional global, respeitando as leis e práticas de negócios locais, porém nossos processos internos nos permitem ter uma imagem e serviços padronizados em todos os países.

A consolidação da marca, alcançada ao final desta fase, é resultado desta eficiência operacional, dos esforços agressivos em marketing e vendas e dos investimentos em tecnologia. Dos dois milhões de pacotes transportados pela empresa em 1978, 99% chegaram ao seus destinos em 24 horas. A necessidade de recuperar instantaneamente as informações sobre o pacote, de lidar com as solicitações dos clientes e as solicitações de coletas, fizeram com que a empresa desenvolvesse um Centro de Sistemas Avançados para desenvolver sistemas inovadores de controle operacional, de recursos humanos, de custos. Foi em 1980

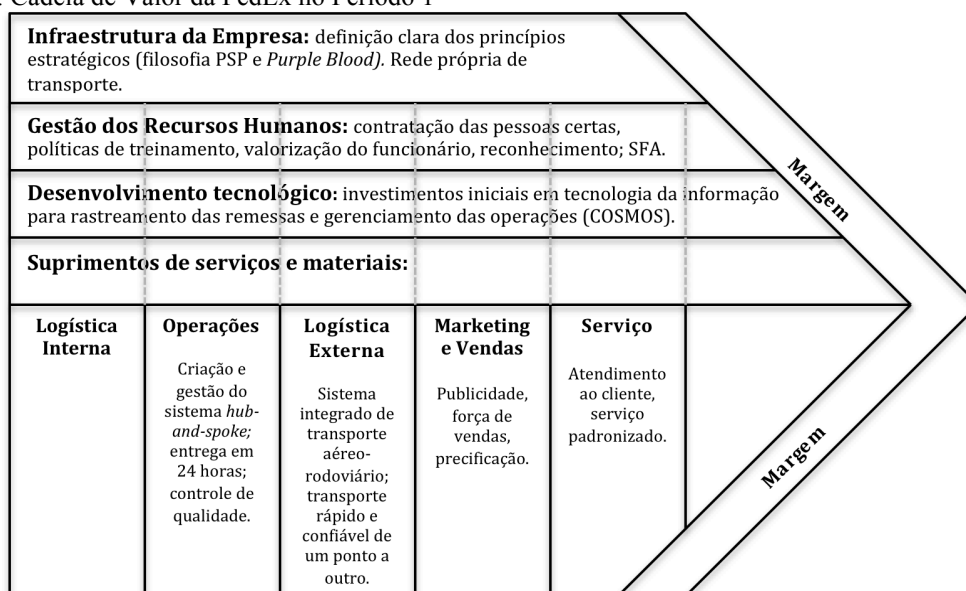
que a FedEx implantou o sistema COSMOS (*Customer Oriented Service and Management Operating Systems*), um sistema integrado de comunicação *online* de modo a gerenciar as informações e o fluxo de trabalho, dados dos embarques, informação sobre o faturamento, etc., sendo ainda hoje utilizado na empresa.

A percepção da marca também havia crescido ao final do período, durante o qual uma pesquisa constatou que 87% de todos os remetentes estavam familiarizados com o nome Federal Express. A campanha cuja temática era *Absolutely, Positively Overnight* (que pode ser traduzido como “absolutamente, certamente de um dia para o outro”) recebeu inúmeros prêmios concedidos pela imprensa e associação americana de marketing (Relatório Anual, 1978).

A filosofia PSP mostrou-se presente desde os primórdios da empresa, sendo reforçada e explicada pela empresa em diversas mídias: treinamentos, orientações, publicações e manuais. Nos relatórios anuais disponíveis do período, fica evidente a ênfase atribuída a esta filosofia, sendo esta a base para a criação de uma cultura corporativa distinta. Foi no ano de 1979 que a empresa implantou a pesquisa conhecida como SFA (*Survey-Feedback-Action*), traduzida como Pesquisa-Resposta-Ação, com o objetivo de proporcionar um canal de comunicação entre funcionários e administração, propiciando um entendimento sobre as preocupações e percepções dos funcionários sobre o local de trabalho, sobre a gerência direta e superior. Conforme destaca Wetherbe (1998), o SFA serve para medir a qualidade da liderança, sendo as dez primeiras perguntas relacionadas a esta questão. O levantamento de todas estas informações serve para medir e entender do que a FedEx é realmente feita. Esta pesquisa é realizada até hoje e o rigor e atenção dada a ela permanecem os mesmos.

Assim, a cadeia de valor da FedEx neste primeiro período pode ser resumida segundo a Figura 29.

Figura 29: Cadeia de Valor da FedEx no Período 1



Fonte: A autora.

Esta primeira fase da FedEx consolidou a presença da empresa no mercado americano, oferecendo um serviço de transporte aéreo de pequenos pacotes com até 70 libras (31,5 kgs), de modo conveniente e confiável. Percebe-se um crescimento ao longo da década nas eficiências de escala, principalmente por meio da expansão das instalações, aumento da frota de aeronaves e veículos e melhorias na capacidade de atendimento ao cliente. O crescimento expressivo da empresa neste período deve-se não somente pelo ganho de mercado às custas dos concorrentes, mas, principalmente, por seu pioneirismo na criação de uma demanda, impulsionada pelo aumento de produtos de alta tecnologia, dispersão geográfica e pela importância em expansão do tempo, sendo este percebido como um recurso insubstituível. As estratégias e principais ações que as ampararam, podem ser resumidas conforme o quadro abaixo.

Quadro 13: Resumo das estratégias e suas principais ações no Período 1

ESTRATÉGIAS	PRINCIPAIS AÇÕES ESTRATÉGICAS
Criação e antecipação da demanda do serviço de entregas expressas nos EUA e transformação da indústria de carga aérea	Criação e implantação de um modelo operacional inovador.
	Lobby fortemente influenciado por Fred Smith com o objetivo de desregulamentar o transporte de carga aérea nos EUA.
Utilização do sistema de <i>hubs</i> centrais e padronização dos serviços e processos como estratégia de liderança em custos	Investimentos em frota e estruturas próprias, operação diferenciada sustentada pela tecnologia da informação.
Consolidação da filosofia PSP e consolidação da marca nos EUA	Foco no atendimento ao cliente. Investimentos em marketing, publicidade, força de vendas especializada, políticas de valorização aos funcionários.

Fonte: A autora.

É neste cenário que inicia-se a segunda fase da empresa, que será marcada pela expansão internacional e consolidação da marca globalmente, como demonstrado na próxima subseção.

6.1.3.3 Estratégias do Período 2 (1981 a 1997)

O ano de 1990 representou um dos maiores desafios operacionais e estratégicos em nossa história por ter concentrado esforços e recursos na integração das operações da *Tiger International Inc.* Por meio de diversas aquisições, mas principalmente a da *Tiger*, a estratégia da empresa tem sido penetrar em mercados internacionais e expandir seus serviços. A gerência acredita que isto tem posicionado a empresa estrategicamente para atender a demanda de negócios internacionais e as economias globais cada vez mais integradas. (RELATÓRIO ANUAL DA FedEx, 1990, p. 23)

A base do desempenho da FedEx até este momento estava fortemente atrelada à sua estrutura aérea, rodoviária e de comunicação, tendo como missão entregar um serviço confiável e que atendesse as demandas dos clientes. As vantagens da empresa estavam, conseqüentemente, vinculadas ao seu tamanho e abrangência, habilidades aeronáuticas, capacidades de comunicação, reconhecimento da marca nos Estados Unidos e à sua força de trabalho dedicada (Relatório Anual, 1983).

Em 1981, a empresa já havia praticamente triplicado o número de funcionários desde 1977 e duplicado a quantidade de aeronaves de 32 para 62. Os investimentos em tecnologia (melhorias no COSMOS e aperfeiçoamento do DADs – *Digitally Assisted Dispatch System*) e na ampliação da capacidade do *Super Hub* permitiram que a empresa pudesse transportar mais pacotes diariamente (aproximadamente 100.000 pacotes por noite, com a capacidade de manusear até 150.000), o que, por sua vez, alavancou os investimentos na criação de novos centros de atendimento ao cliente, aumentando sua capacidade de atender as ligações dos clientes; melhorando o comprometimento de entrega das remessas *overnight* para as 10h30 da manhã; estendendo seu serviço para cidades remotas, tais como Honolulu, Anchorage (Alasca) e San Juan (Porto Rico). O serviço de envios de documentos *overnight* foi lançado em 1981, marcando assim a primeira ampliação em seu portfólio de serviços, até então composto basicamente pelo envio de pequenas remessas.

Através de uma empresa licenciada (*Cansica Inc.*), a FedEx começou a atender o Canadá, sendo este seu primeiro destino internacional. Porém, foi em 1984, impulsionada pelas solicitações dos clientes americanos que a FedEx adquiriu a *Gelco Corporation* de modo a atender o mercado europeu, disponibilizando o primeiro serviço transatlântico em 1985. Ao final deste ano, a FedEx já servia mais de 85 países, tanto diretamente quando pelo

intermédio de agentes. Foi também em 1985 que a empresa lançou o *ZapMail* com o objetivo de transmitir digitalmente os documentos através de máquinas de fax disponibilizadas em seus pontos-de-venda. O *ZapMail*, contudo, tornou-se um fracasso assim que máquinas de fax de baixo custo foram disponibilizadas em grande escala no mercado.

Entretanto, o grande marco desta fase foi a aquisição da empresa *Flying Tigers*, em agosto de 1987, decisão alinhada com os objetivos de expansão da empresa, conforme descrito no relatório anual de 1990: integrar redes heterogêneas; ampliar o atendimento para mais países; ampliar as rotas de aeronaves FedEx (também conhecidas como *Purple Tail*); expansão da frota de aeronaves; abrir novos *hubs*; e adicionar novos *gateways* (pontos de chegada) nos Estados Unidos para melhorar a distribuição das remessas.

Esta aquisição proporcionou à FedEx rotas aéreas estratégicas e a consequente ampliação de sua estrutura física; porém, o mais importante foi poder compartilhar a experiência em distribuição internacional necessária para que a empresa construísse uma ampla rede de transporte global. Em 1990, a FedEx já atendia 127 países, com uma capacidade de transportar até 7.000 toneladas/dia. O faturamento total aumentara em 36% em 1990, se comparado ao ano anterior, sendo impulsionado pelo crescimento dos serviços internacionais que apresentaram um incremento de 118% neste mesmo ano. A margem operacional, entretanto, apresentou um declínio como resultado desta expansão internacional, ineficiências nos agendamentos das tripulações, custos altos de manutenção e alta substancial no preço dos combustíveis.

Executivo 2: Para mim, o primeiro marco estratégico foi quando a empresa deixou de ser uma empresa americana, centralizada no serviço *overnight* e comprou uma empresa como a *Flying Tigers*. Neste momento ela passou a ser uma empresa global, adquirindo aviões, tripulações, escritórios no mundo inteiro. Neste momento começa uma grande transformação. Este primeiro momento foi de muita riqueza, havia dinheiro para tudo e podia-se muitas coisas que aos poucos foram cortadas. Por ter sido pioneira, a FedEx ganhou muito dinheiro nesta época.

Executivo 9: O evento mais significativo foi a compra da *Flying Tigers*. Penso que se esta decisão não tivesse sido tomada, nossos negócios internacionais não seriam o que são hoje. Hoje a FedEx internacional é maior do que a doméstica nos Estados Unidos. Fred Smith comprou a empresa para ter licença para voar e ter acesso aos principais mercados internacionais tais como Japão, China e Índia. Fred Smith costumava participar de todos os treinamentos para gerentes que eram ministrados em Memphis. Em 1997, na minha turma, ele já falava sobre o potencial dos países emergentes, tais como a Índia. Ele sempre foi muito visionário. Eu acho que a visão dele em 1989 sobre o mercado internacional foi a mudança mais importante para a FedEx.

Executivo 12: Até este momento, nós éramos uma empresa americana, com algumas pequenas exceções. A aquisição da *Flying Tigers* nos concedeu os direitos de pousar em praticamente todos os países do mundo. Isso catapultou a empresa para uma área diferente.

A ampliação dos portfólio de serviços foi uma consequência desta integração e a empresa passou a oferecer frete de carga aérea sem limite de peso para os principais mercados na Europa, na Ásia e América do Sul, além de melhorar o tempo de trânsito dos documentos e pequenas remessas. Os serviços domésticos nos Estados Unidos também foram incrementados e a FedEx passou a oferecer opções de transporte mais econômicas, especialmente para cargas mais pesadas.

A FedEx perdeu muito dinheiro com sua operação na Europa e a empresa percebeu que o mercado internacional tinha inúmeras particularidades que o distinguiu do mercado americano. Segundo Ferrel e Hartline (2010), apesar do bom desempenho internacional no Canadá, na Ásia e na América Latina, a empresa decidiu retirar-se do mercado europeu que, na época, gerava apenas 150.000 pacotes/dia, fechando assim os negócios domésticos na Itália, Alemanha, França e Reino Unido, restringindo os negócios apenas para os embarques internacionais para o continente. Ao final de 1992, a FedEx registrou uma perda total de US\$ 113 milhões e ganhos negativos de US\$ 2,11 por ação.

Para Wetherbe (1998), a tendência de gerenciar todas as pessoas do mesmo modo que gerenciavam nos Estados Unidos, ignorando as nuances culturais, agravou o prejuízo na Europa e, no final de 1991, os prejuízos operacionais da FedEx em seus três primeiros anos no mercado internacional excederam os US\$ 600 milhões e, nesse ano, a empresa registrou seu primeiro prejuízo trimestral desde 1978.

Executivo 2: A FedEx quis abrir escritórios e filiais em diversos países da Europa, sem dar-se conta que os países estão geograficamente muito próximos e que o transporte rodoviário era o mais viável e mais eficiente. Foi a primeira vez na história da FedEx que a empresa não se deu bem e precisou rever seu negócio. Este episódio ensinou a empresa em como investir no mercado internacional. A locomotiva financeira continuava sendo os Estados Unidos, porém, a partir de 2000 esta realidade começou a mudar. Até então, a FedEx era como o McDonald's que oferecia produtos padrão (combo 1, 2, 3, 4 e 5). A empresa percebeu que precisava criar serviços mais baratos, mais lentos e ou mais rápidos e passou a investir pesadamente em soluções logísticas. Em alguns momentos, a FedEx que sempre havia sido visionária, ficou para trás. A empresa demorou muito para aprender. Apesar de ter perdido muito dinheiro na Europa, a FedEx precisou reagir para fazer a empresa crescer.

Segundo Fitzsimmons (2000), esta expansão internacional da FedEx não desencadeou um sucesso imediato, pois a empresa não havia se preparado adequadamente para enfrentar as questões regulatórias dos diversos países onde passou a atuar; um exemplo seria a demora de três anos para ter permissão para pousar no Japão, tido como ponto estratégico para as operações transoceânicas. Algumas questões de cunho cultural também impactaram no sucesso em alguns países, tais como na Espanha, onde as coletas até às 17h (padrão até então

adotado pela empresa nos Estados Unidos) não foram aceitas devido à tradição espanhola de realizar a *siesta* após o almoço. Para o autor, o fato da FedEx ter se lançado no mercado internacional após concorrentes como a DHL e TNT, as quais haviam seguido o modelo criado pela FedEx na década de 70, também atrapalhou os resultados de curto prazo da empresa. Além disso, a empresa precisou aprender que para operar globalmente, seria mandatório operar através de parcerias locais.

Ainda de acordo com Ferrel e Hartline (2010), apesar dos resultados negativos no continente Europeu, dos altos custos originados pela aquisição da *Flying Tigers* e com os investimentos para construir uma infraestrutura global para apoiar suas operações, a FedEx apresentava um grande crescimento na Ásia, onde sete das dez maiores economias estavam localizadas, apresentando um crescimento de 28% nas suas cargas de exportação de produtos manufaturados. Para capitalizar este crescimento, a empresa ampliou sua rede em 1995, passando a oferecer serviços diferenciados com coletas no final do dia e entregas em 24h para os Estados Unidos, sendo, na época, a única empresa americana com direito de voar para Shenzhen, Shanghai e Beijing.

Apesar do início difícil e conturbado no mercado internacional, a empresa aprendeu com seus fracassos e estava decidida a redesenhar suas estratégias de modo a respeitar as particularidades culturais de cada país, porém sem perder de vista seu objetivo de internacionalização e abrangência geográfica (WETHERBE, 1998). Os investimentos internacionais da FedEx, aliados à excelência operacional, colaboraram no fortalecimento da marca, outro evento importante que caracterizou este período. Evidencia-se que a empresa sempre foi muito cuidadosa com o uso da marca e tudo que ela representa. O mais importante, talvez, como bem destacou Wetherbe (1998), é que a imagem da FedEx soa verdadeira para os seus funcionários. O sentimento de orgulho e pertencimento de todos os funcionários, qualquer que seja o cargo desempenhado, contribui para que a FedEx seja percebida no mercado como uma empresa importante e sólida.

Executivo 11: A filosofia PSP contribuiu para o sucesso de sua expansão internacional. A integração das empresas adquiridas é coerente e gradual, devido a forte cultura organizacional da empresa. Neste momento, a expansão do portfolio de serviços está permitindo o acesso de economias emergentes ao comércio internacional. O fracasso da FedEx na Europa no início da década de 90 foi um aprendizado, pois a FedEx percebeu que o seu modelo de negócios, onde a estrutura era criada primeiramente para depois estabelecer os serviços, era inadequado às exigências dos clientes e perfil do consumidor.

Dentre as principais decisões que colaboraram para que a marca FedEx fosse mundialmente reconhecida como sinônimo de entregas expressas, podem-se citar: foi a

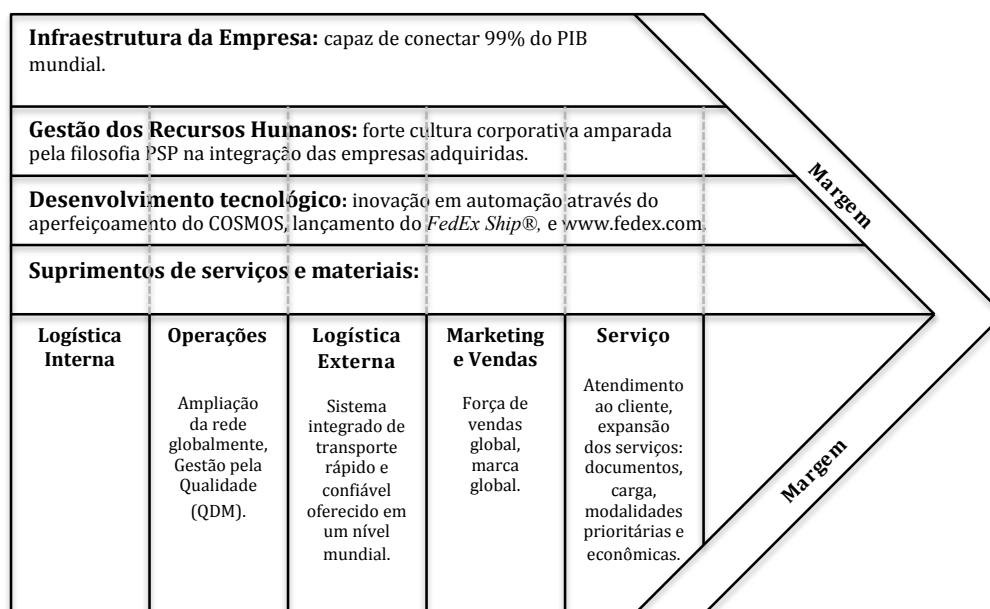
primeira a oferecer um serviço de entrega em 24 horas; foi a primeira a possuir um frota de aviões, tripulação e apoio terrestre próprios; foi a primeira a oferecer reembolso de frete caso a remessa não fosse entregue no período estipulado; foi a primeira a vencer o prêmio de Qualidade Malcolm Baldrige¹ na categoria serviços em 1990; e foi a primeira a utilizar instrumento de rastreamento eletrônico (WETHERBE, 1998). O pioneirismo da FedEx, em muitos aspectos, certamente contribuiu para o fortalecimento desta imagem; porém, parece correto afirmar que foram os padrões de qualidade consolidados neste período que contribuíram para esta associação.

Estas duas décadas foram marcadas também, por grandes investimentos em tecnologia que permitiram que os clientes pudessem realmente acompanhar as informações sobre os pacotes em tempo real. A partir de 1986, com a introdução do *SuperTracker*, sistema portátil de escaneamento de código de barras para rastrear as encomendas, e, em 1996, através do lançamento do site *fedex.com*, a FedEx tornou-se a primeira empresa de transportes a oferecer o status *online* da carga e lançamento do software *FedEx Ship*®, que permitia o processo e gerenciamento das remessas a partir do desktop dos clientes.

Na cadeia de valor, destacam-se: a inovação tecnológica em informação e rastreio como prática presente em todo o período; o foco na qualidade, permeando todos os investimentos e operações; e a forte cultura corporativa amparada pelos princípios estratégicos, consolidando a imagem e a marca da empresa. Fred Smith descobriu novas formas de aplicar a tecnologia à tarefa mundana de separar e transportar documentos e pacotes. Um desafio percebido nos primeiros momentos foi a capacidade de gerenciar o volume de transações. A empresa percebeu que seria necessário abraçar a revolução da tecnologia de informação numa extensão muito maior do que aquela planejada inicialmente, criando uma forma completamente inovadora de trabalho que pudesse acompanhar o ritmo das mudanças. A inovação como estratégia e cultura é uma característica marcante observada e identificada por seus colaboradores. A empresa extrapola os níveis operacionais relacionados ao serviço logístico ao entender que gerenciar a informação de toda a cadeia de suprimentos é tão importante quanto o transporte. Ver Figura 30.

¹Malcolm Baldrige – Instituído pelo Congresso Americano como decreto em 1987, o Decreto de Melhoria da Qualidade Nacional Malcolm Baldrige foi criado para intensificar a competitividade dos negócios norte-americanos e identificar, reconhecer modelos de negócios, estabelecer critérios para avaliar os esforços de melhorias e disseminar e compartilhar as melhores práticas (*Baldrige Performance Excellence Program*, 2013).

Figura 30: Cadeia de Valor da FedEx no Período 2



Fonte: A autora.

O Quadro 14 traz o resumo sobre as estratégias e as principais ações que as ampararam no Período 2:

Quadro 14: Resumo das estratégias e suas principais ações no Período 2

ESTRATÉGIAS	PRINCIPAIS AÇÕES ESTRATÉGICAS
Expansão internacional: conectar 99% do PIB mundial	Aquisição de empresas (integração horizontal) que a possibilitou expandir o portfólio de serviços e escopo geográfico.
	Replicação internacional de seu modelo de negócios amparado pela filosofia PSP.
Institucionalização da qualidade e confiabilidade - benchmarking no mercado de remessas expressas	Criação do índice de qualidade de serviço, gestão pela qualidade total (QDM), vencedora do prêmio de qualidade Malcolm Baldrige, investimento contínuo em tecnologia da informação.
Consolidação internacional da marca FedEx como sinônimo de entregas rápidas confiáveis	Cultura corporativa forte e robusta que a possibilitou integrar as marcas das empresas adquiridas nos níveis de serviço e qualidade esperados e traduzidos pela marca FedEx.

Fonte: A autora.

A próxima seção analisará as estratégias escolhidas e implementadas pela FedEx, a partir de 1998, com o objetivo de tornar-se uma empresa de soluções logísticas completas.

6.1.3.4 Estratégias do Período 3 (1998 até hoje)

Executivo 1: A empresa sempre foi versátil e atenta no sentido de perceber os anseios e os rumos do mercado. Agora, a empresa está passando por uma era muito diferente, onde talvez tenha que ter estratégias diferentes para diferentes lugares do mundo. A FedEx terá que flexibilizar a estratégia, se não ela não atingirá seus objetivos. O mundo baseado na informação passou a ser superficial, mas também mais versátil. Como equilibrar isso tudo será o grande desafio. A parte técnica é fácil, a parte cultural, que não se ensina na escola, é mais difícil.

O último e atual período da FedEx caracteriza-se pela transformação do negócio e diversificação do portfólio de serviços através da criação da *FedEx Corporation*, cujo objetivo seria o de fornecer liderança estratégica, bem como os relatórios financeiros para a família de empresas FedEx, gerenciando uma ampla carteira de serviços de transporte, de *e-commerce* e de negócios (RELATÓRIO ANUAL DA FedEx, 2000). As estratégias anunciadas por Fred Smith no relatório do ano fiscal 2000 eram: alavancar significativamente a diferenciação competitiva, ampliar a força da marca FedEx e fornecer apenas um ponto de acesso aos clientes através da unidade de negócios FedEx Services, que passou a integrar as atividades de vendas, marketing e tecnologia da informação.

Executivo 1: No final da década de 90 veio a terceira onda de crescimento da FedEx com a logística e as soluções de *supply chain*. Ela diversificou porque viu que apenas o transporte expresso doméstico não seria o suficiente. Esse ciclo durou em torno de 10 anos e ao final de 2009 ela começou a investir em aquisições e fusões internacionais, descentralizando assim, a operação doméstica.

Nos primeiros anos do terceiro período, as oportunidades estratégicas de crescimento estavam voltadas principalmente para o incremento de volume através do *cross-selling* (que significa vender produtos adicionais para a mesma base de clientes) de todos os serviços que a empresa passou a oferecer (serviço expresso, carga aérea e rodoviária, *freight-forwarding*, ou agenciamento de carga), atração de negócios das empresas de pequeno e médio porte, expansão dos negócios internacionais, capitalização do potencial do *e-commerce* e a provisão de soluções logísticas integradas.

Executivo 7: A FedEx começou apenas como *express* e hoje é uma corporação com uma família de empresas. A FedEx comprou estas empresas porque a concorrência entrou no nosso negócio e contra-atacamos. Será que vamos operar com aeronaves próprias a vida inteira? Fala-se que o mundo teria a capacidade de absorver apenas duas empresas de transporte expresso. E quem vai sobreviver?

Executivo 1: A estratégia atual da empresa certamente é a expansão doméstica em mercados internacionais, buscando assim novas fontes de rendimento. A economia local pode ter uma força independente do cenário internacional e de sua conectividade internacional. A empresa sabe que vai conseguir se equilibrar financeiramente ampliando sua força e escopo nos mercados domésticos.

Percebe-se que os investimentos em tecnologia aparecem de modo regular em todos os períodos e este não foi diferente: a empresa passou a investir em tecnologias sem fio, facilitando o acesso às informações e soluções por meio de dispositivos móveis, aperfeiçoamento das ferramentas de rastreamento (em 2002 a empresa lançou o *Insight*, programa capaz de oferecer uma amplitude de informações simultâneas e em tempo real sobre as remessas) e ferramentas para facilitar as pesquisas sobre impostos e tarifas locais, tais como o *Global Trade Manager*, disponível *online*.

A preocupação com questões ambientais e a comunidade aparecem mais intensamente neste período: a FedEx é reconhecida mundialmente por seus esforços em amenizar os prejuízos de catástrofes naturais (furacão Katrina, furacão Sandy mais recentemente, tsunami na Indonésia, bem como participação em ações locais no mundo inteiro). Além disso, percebe-se um engajamento da empresa em minimizar os impactos causados pela emissão de combustível ao comprar aeronaves mais eficientes, patrocinar pesquisas para a obtenção de combustível oriundo de fontes alternativas, disponibilizar veículos híbridos e oferecer embalagens de papel reciclado.

Estas estratégias contribuíram para que a empresa pudesse tornar-se o provedor de maior relevância, de ponta a ponta na cadeia de suprimentos. Os investimentos em mercados emergentes importantes, tais como China, Índia e México, demonstram que a estratégia de internacionalização da FedEx é importante, de forma que a empresa possa facilitar o acesso destas economias ao mercado mundial, garantindo assim o crescimento da empresa, que não pode ser mais unicamente sustentado pelo mercado americano.

Executivo 1: A FedEx está vivendo hoje uma nova onda de crescimento impulsionada pelo mercado doméstico internacional, descentralizando a operação doméstica. Eu acho que este é um momento crítico para a empresa, pois com esta opção, ela terá que sofrer uma reforma cultural. A FedEx é uma empresa muito centrada nos procedimentos americanos e ela funciona bem assim. Os resultados estão aí e contra fatos não há argumentos. A empresa está ciente e há uma diretoria onde os executivos maiores da empresa já percebem isso. Nas aquisições atuais ela está respeitando muito a cultura local e tentando criar uma sinergia.

Para Fred Smith, as incertezas globais, a redução das exportações na Ásia e a fragilidade no setor tecnológico desafiaram a FedEx Express em 2012, conforme descrito abaixo:

Apesar do crescimento moderado nos Estados Unidos e Europa, há sinais positivos especialmente devido à força dos países emergentes. Países como a China, Índia, México e Brasil estão tornando-se rapidamente consumidores e produtores, elevando a demanda. O futuro ao longo prazo para os negócios globais continua sólido e nós estamos focados a fornecer soluções para que as empresas possam competir efetivamente. (RELATÓRIO ANUAL DA FedEx, 2012, p. 3)

As palavras de Fred Smith podem ser comprovadas pela recente aquisição da empresa brasileira Rapidão Cometa, sendo esta a segunda maior aquisição na história da FedEx, ficando somente atrás do negócio fechado em 1989 com a *Flying Tigers*, passando de 622 funcionários no Brasil para aproximadamente 9 mil, de acordo com entrevista concedida pelo diretor executivo de operações internacionais da FedEx, Troy Maxey (CARVALHO, 2013).

Executivo 12: Nós temos um crescimento muito focado e controlado. Nós temos uma estratégia muito forte. Nós sabemos o que queremos fazer e nós o fazemos muito metodicamente. Nós não estamos apenas comprando empresas. Quando nós compramos uma empresa é porque será uma boa combinação estratégica de longo-prazo. Nós sabemos em qual direção estamos indo.

Executivo 2: Agora está começando uma nova era para a FedEx: hoje o Brasil é uma das principais potenciais globais e a expectativa é muito grande. A América Latina passou a ter uma importância muito grande e os BRICs de uma forma geral. De uma divisão que tinha 4.000 funcionários, passamos a ter 20.000 em dois anos. Isso será uma quebra de paradigma. Agora, o entendimento sobre a cultura local terá um papel muito importante. A FedEx deverá aprender a ser local. O Fred Smith tem uma abrangência política muito grande nos EUA. E no Brasil, o que a gente vai fazer? Será que não vou ter que patrocinar um time de futebol?

Mike Ducker, COO (*Chief Operating Officer*) e Presidente Internacional da FedEx Express, que ingressou na FedEx em 1975 como separador de pacotes, acredita que os negócios internacionais crescerão em um ritmo acelerado nos próximos anos, impulsionados pela demanda da classe média em economias emergentes, como a China, a Índia, o Brasil, México, Rússia, entre outros. Com o advento das conexões digitais, as pessoas e as empresas buscam globalmente pelo melhor valor e melhor preço. Por isso, a FedEx continuará a expandir seus serviços globalmente e, apesar do portfólio robusto de soluções intercontinentais, a empresa está desenvolvendo serviços domésticos em países chave, como os citados anteriormente (FROM THE CHAIRMAN, 2013).

As tendências macroeconômicas que guiam o comércio mundial têm sido muito importantes nas decisões estratégicas da FedEx. A maior economia, hoje, não está centralizada em apenas um país, mas, sim, na economia de comércio global de serviços e produtos, através da expansão do *e-commerce*, cadeias de suprimentos globais e produção de produtos tecnológicos de alto valor agregado. De acordo com o Fundo Monetário Internacional (2011), a contribuição dos países emergentes no PIB mundial será de 50% em 2013. Neste mesmo contexto, o processo de internacionalização tem sido um dos caminhos mais importantes para a promoção e o crescimento das empresas e as motivações para trilharem este caminho são inúmeras, destacando-se a necessidade de operarem em um mercado de volumes que garantam uma dimensão industrial, a possibilidade de trabalharem com preços mais rentáveis para seus produtos, melhorar a imagem da empresa e como

estratégia e diferencial competitivos. Através da alavancagem de recursos em diferentes mercados, as organizações ficam mais aptas para capitalizar as imperfeições dos mercados e alcançar retornos mais altos para seus investimentos (LU; BEAMISH, 2001).

Na Conferência para Investidores e Acionistas realizada em outubro de 2012, Fred Smith anunciou a meta corporativa de alcançar USD 1,7 bilhões em lucratividade até o ano fiscal de 2016. Para tanto, Fred Smith acredita que a empresa possui sete vantagens que a ajudarão a estar entre as primeiras do segmento, sendo elas: 1) a sua estratégia única de competir coletivamente, operar independentemente e ser gerida colaborativamente; 2) sua posição competitiva superior; 3) a cultura robusta FedEx, potencializada pela filosofia PSP; 4) sua gestão pela Qualidade, ou processo QDM (*Quality Driven Management*); 5) suas habilidades de vendas e marketing; 6) sua tecnologia dinâmica; e 7) sua sólida contabilidade. Além disso, a empresa espera cumprir seu plano estratégico através de um crescimento sustentável, melhorias na eficiência operacional e pela expansão de serviços e mercados (FROM THE CHAIRMAN, 2013).

O QDM ou *Quality Driven Management*, que pode ser traduzido como gestão guiada pela qualidade, foi a forma desenvolvida pela empresa em promover uma experiência superior, e também a lealdade do consumidor, como ferramenta para minimizar as perdas, os custos e os esforços.

Nós também reconhecemos relativamente cedo que uma enorme revolução no gerenciamento estava a caminho. Depois da Segunda Guerra Mundial, os japoneses adaptaram as técnicas da gestão da qualidade que haviam sido desenvolvidas pela indústria de defesa americana e nós adotamos estas metodologias de gestão pela qualidade pela simples razão de que nossos clientes demandavam uma qualidade impecável e o método mostrou que não somente melhorava a qualidade mas também reduzia os custos. Como previsto, ele não somente melhorava a satisfação dos clientes, além de evitar perda de clientes, mas também reduzia os custos. O sistema QDM que nós temos hoje está em todo canto da empresa e é essencial no gerenciamento da empresa. A qualidade é grátis. Faz o cliente feliz, reduz o custo e permite que as pessoas façam seu trabalho mais facilmente. (SMITH, 40 Anos Entregando um Futuro Melhor, 2013)

As atividades que compõem a cadeia de valor neste período assemelham-se às atividades dos períodos iniciais. As diferenças mais significativas seriam, talvez, o enfoque na gestão de processos e gestão pela qualidade, como formas de melhorar a eficiência operacional para garantir um desempenho financeiro maior, visto o cenário econômico retraído nos Estados Unidos (iniciada em 2006/2007) e também como forma de garantir a replicação de seu modelo de negócios em países emergentes, mantendo sua reputação de empresa de alto-desempenho perante os novos clientes, porém mais importante, perante seus investidores e acionistas.

A inovação e os investimentos em tecnologia também estão voltados para proporcionar melhorias no atendimento aos clientes, de modo a criar uma vantagem competitiva para a FedEx e suprir as necessidades dos novos consumidores nos mais diversos canais de conectividade, especialmente os canais móveis. A tecnologia também passa a ter um papel importante para intensificar a eficiência operacional e consequentemente atuar como aliada na redução destes custos, além de melhorar a imagem da empresa perante a comunidade, por ser uma empresa preocupada com questões ambientais atuais críticas. A cadeia de valor pode se resumida conforme a Figura 31.

Figura 31: Cadeia de Valor da FedEx no Período 3



Fonte: A autora.

Tendo como base os dados aqui compilados, segue abaixo o resumo das estratégias do Período 3, conforme destacado no Quadro 15.

Quadro 15: Resumo das estratégias e suas principais ações no Período 3

ESTRATÉGIAS	PRINCIPAIS AÇÕES ESTRATÉGICAS
Ampliação do portfólio de serviços através da criação de diferentes unidades de negócios independentes geridos sob a mesma marca e filosofia	Criação da <i>FedEx Corporation</i> e de suas diversas unidades de negócios, incluindo a <i>FedEx Express</i> , geridas sob uma estratégia única.
Reinvenção e renovação da marca	Transformação da marca para <i>FedEx Express</i> .
Ser reconhecida como a líder mundial em soluções de transporte e logística	<i>Cross-selling</i> de serviços entre as diferentes unidades de negócios de modo a ampliar as oportunidades de negócios. Investimentos em tecnologia, ampliação da rede, força de vendas global.
Expansão internacional dos serviços domésticos através das aquisições de empresas locais	Aquisições conduzidas desde início do ano 2000 com o objetivo de fortalecer a marca internacionalmente e especialmente expandir os serviços domésticos (Inglaterra, China, Índia, México, Brasil) - descentralização dos negócios. Criação de uma infraestrutura internacional mais robusta do que a dos concorrentes.

Fonte: A autora

Para Robert (1998), são as áreas de excelência que as empresas cultivam de modo deliberado ao longo do tempo que garantem a perpetuação de suas estratégias de sucesso. Para o autor, uma área de excelência pode ser traduzida como uma habilidade, competência ou capacidade descritível que a empresa desenvolve de modo superior à suas concorrentes. A excelência em duas ou três áreas principais manteria a estratégia funcionando. As atividades ilustradas na cadeia de valor dos diferentes períodos contribuem para que um entendimento sobre as áreas de excelência da FedEx possam ser melhor conhecidas e compreendidas. Assim, no próximo bloco, as competências organizacionais da empresa serão analisadas e ilustradas de modo a completar os objetivos propostos por esta pesquisa.

6.2 ANÁLISE E RESULTADOS DO BLOCO 2

O Bloco 2 tem por objetivo identificar as competências organizacionais da FedEx e os elementos constitutivos que as compõem, consolidando os dados obtidos na coleta de dados e no referencial bibliográfico apresentado nesta pesquisa.

6.2.1 Identificação das Competências Organizacionais da FedEx

A identificação e análise das competências organizacionais da FedEx constituem etapa primordial para esta pesquisa. Assim, buscou-se consolidar os aspectos mais relevantes abordados pelos principais autores analisados no referencial teórico, de modo a criar um roteiro que servisse como base para a análise dos dados coletados nos documentos organizacionais e das percepções e opiniões dos entrevistados. Cabe salientar que, em função da análise histórica aqui proposta, os documentos organizacionais, principalmente os Relatórios Anuais disponibilizados pela FedEx desde o ano de 1978, serviram como fonte principal na análise dos dois primeiros períodos. Dentre os doze executivos entrevistados, quatro vivenciaram ativamente o segundo período (de 1980 a 1997); porém, a média de 17 anos de empresa certamente possibilitou que os demais pudessem contribuir com percepções acerca dos períodos anteriores.

Evidenciou-se, na coleta de dados, uma dificuldade no entendimento sobre o que seria realmente um recurso, uma competência ou um benefício. Existem muitas similaridades e complementariedades nos constructos sobre recursos e competências, sendo o termo competência essencial ou *core competence* instituído por Prahalad e Hamel (1990) o mais difundido. Ao serem questionados sobre as competências organizacionais da FedEx, a tendência dos entrevistados foi a de responder com base nos benefícios percebidos ou gerados ou, então, com base nos atributos esperados ou essenciais para as empresas de serviços logísticos, que inicialmente foram descritos de maneira ampla, contemplando mais de 50 percepções.

O Quadro 16 traz as percepções, descritas de modo literal, dos entrevistados quando questionados sobre o que a empresa faz melhor do que a concorrência. Muitos responderam com base nos aspectos tangíveis, facilmente percebidos, tais como a tecnologia e a estrutura operacional robusta, porém em sua grande maioria, as respostas concentram-se em aspectos intangíveis como a cultura organizacional, o comprometimento dos funcionários e a confiabilidade, estando mais concentradas nos aspectos da qualidade e da valorização das pessoas.

Nenhum dos entrevistados estava familiarizado com o termo competência organizacional, fato que provavelmente levou à uma variação significativa de percepções e respostas. A grande dificuldade identificada neste momento foi a de elevar estas percepções iniciais, mais concentradas nos elementos e benefícios, para um estágio onde poderiam ser caracterizadas como competências organizacionais.

Quadro 16: Descrição das Percepções dos Entrevistados sobre Possíveis Competências Organizacionais da FedEx

Descrição das Percepções dos Entrevistados sobre Possíveis Competências Organizacionais da FedEx
Conhecimento aeronáutico único formado por um sistema e estrutura própria e robusta.
Eficiência operacional como fonte de vantagem competitiva.
A eficiência operacional permite a entrega com tempo determinado.
Possibilidade de prover soluções únicas.
Habilidade de oferecer soluções que incorporam as necessidades dos clientes.
Tecnologia única na área aeronáutica.
Tecnologia de ponta.
A tecnologia robusta e inovadora é a cola que une toda a operação.
A tecnologia permite a informação sobre o pacote.
Facilidade em utilizar o serviço é muito grande.
O Purple Promise é a competência da FedEx pois faz com que os funcionários vistam a camiseta e superem suas responsabilidades.
Todos os funcionários tem a missão de superar as expectativas do cliente. Não basta entregar o pacote, mas entender a importância dele para o cliente.
A atitude e o orgulho dos funcionários FedEx geram maior dedicação para com os clientes e para com o pacote.
Empresa de serviços voltada para as pessoas que são servidas.
Líder visionário que exerce uma liderança moral muito forte.
Foco no cliente decorrente do fato das pessoas serem tratadas como prioridade, indo além dos atributos técnicos.
A promessa púrpura, processo simbólico, cria um funcionário apaixonado pela empresa.
A qualidade como diferencial. A empresa oferece mais valor para o investimento feito pelo cliente.
A forma como a FedEx faz as coisas e gerencia as pessoas, faz com que as pessoas queiram fazer parte de sua história.
Gestão direcionada para a qualidade.
A interação da empresa com os clientes gera confiança.
A cultura PSP faz com que a empresa valoriza os indivíduos.
O jeito FedEx de ser.
A agilidade que é refletida no serviço, na entrega e na resposta.
As pessoas estão disponíveis e as solicitações são respondidas rapidamente.
Eficiência para resolver as questões dos clientes. A rapidez e suporte.
Atendimento diferenciado: independente de quem está atendendo, todos têm condições de dar o suporte a as respostas adequadas.
Preocupação em ser a empresa lembrada de forma positiva (TOP OF MIND).
Vender tranquilidade e segurança.
Serviço reconhecido mundialmente, fácil de ser utilizado em qualquer parte do mundo.
Marca valiosa que é traduzida pela confiança que os clientes depositam em seus serviços.
Serviço confiável.
Marca que transmite confiabilidade.
Foco constante na qualidade tornou a empresa reconhecida no mercado, sendo que esta qualidade é traduzida pela marca, sendo esta uma coleção de coisas boas que a empresa faz. É o ativo mais valioso da empresa.
Percepção de ser uma empresa confiável: o serviço é realizado no prazo contratado.
Empresa orientada para pessoas que gera, conseqüentemente, uma paixão nos funcionários. As pessoas tem orgulho em trabalhar na FedEx.
Dedicação de todos os funcionários para atender bem os clientes e resolver seus problemas.
Colocar as pessoas em primeiro lugar.
Mão-de-obra de executivos desenvolvida internamente.
Qualidade traduzida por confiabilidade.
A filosofia PSP criada pelo fundador está no DNA da empresa.
Reconhecimento de que as pessoas vem em primeiro lugar.
A disposição das pessoas em fazer diferente. A atitude dos funcionários é diferente.
As pessoas crescem com a empresa e são apaixonadas por ela.
A disponibilidade das pessoas em atender bem.
Pessoal de linha de frente diferenciado.
A filosofia é diferente e está inserida em tudo. Os funcionários conseguem transmitir isso para os clientes.
Tratar o indivíduo com respeito, gerando negócios que sejam positivos para ambas as partes.
A empresa entende que pessoas são pessoas.
Valorização dos funcionários refletindo no serviço.
Papel comunitário muito presente.
A empresa sabe o que quer fazer e em qual direção está indo.

Fonte: A autora com base nas percepções dos entrevistados.

Alguns grandes temas puderam ser observados, mostrando assim alguns pontos de convergência nas respostas, sendo então separados por similaridade, como o expertise operacional, o foco em tecnologia e inovação, a habilidade de prover soluções únicas, cultura voltada para a qualidade, a força da marca e da reputação, o atendimento ao cliente amparado por políticas de valorização dos funcionários e uma estratégia robusta.

Os benefícios mais comentados são aqueles abrangendo a cultura da empresa voltada à qualidade e, também, à cultura e às políticas de valorização dos funcionários, seguidos pela questão da marca e da reputação que a empresa possui e pelo foco em tecnologia e suas soluções. As questões envolvendo expertise operacional, provedor de soluções, estratégia e liderança aparecem com menor frequência.

Esta primeira etapa possibilitou um mapeamento dos principais aspectos percebidos e valorizados pelos entrevistados no que tange as competências. Porém, de modo a validar e refinar esta primeira análise, optou-se por criar um quadro que evidenciasse o que cada entrevistado havia destacado como possível competência, dividindo-se as respostas novamente por similaridade e frequência. Foram então detectadas treze possíveis competências (no Quadro 17 listadas como C1, C2 e assim por diante), descritas em linhas gerais conforme a seguir:

- C1. Eficiência operacional;
- C2. Valorização dos funcionários;
- C3. Pioneirismo;
- C4. Qualidade em serviço;
- C5. Responsabilidade social;
- C6. Foco em tecnologia da informação;
- C7. Liderança do fundador;
- C8. Atendimento ao cliente;
- C9. Confiabilidade da marca;
- C10. Cultura e filosofia PSP;
- C11. Padronização dos serviços;
- C12. Estratégia forte, e;
- C13. Disciplina financeira.

Quadro 17: Resumo por temas das entrevistas do Bloco 2

Executivos	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13
Executivo 1	Operações aéreas e movimentação de pacotes; inteligência logística	Funcionários comprometidos	Pioneira como referência de conectividade global	Qualidade em serviço	Responsabilidade de social	Tecnologia única aeronáutica -	Liderança do fundador						
Executivo 2	Excelência operacional			Qualidade em serviço	Responsabilidade de social	Tecnologia		Foco no cliente	Força da marca	Purple Promise: fazer o funcionário vestir a camiseta.			
Executivo 3		Foco nas pessoas			Responsabilidade de social			Foco no cliente	Força da marca	Purple Promise que faz com que o funcionário vá além e além de suas responsabilidades			
Executivo 4				Qualidade em serviços						Purple Promise	Faixas de padronização de serviços e processos		
Executivo 5		Foco nas pessoas				Tecnologia			Força da marca				
Executivo 6		Foco nas pessoas		Qualidade em serviço		Tecnologia			Branding				
Executivo 7		Valorização das pessoas		Qualidade em serviço									
Executivo 8		Foco nas pessoas						Atendimento ao cliente					
Executivo 9	Excelência operacional	Foco nas pessoas				Tecnologia							
Executivo 10				Gestão direcionada para a qualidade		Tecnologia robusta		Foco no cliente		Cultura PSP		Estratégia forte	
Executivo 11		Valorização das pessoas		Qualidade em serviço		A tecnologia que permite a informação sobre o pacote. Benchmarking em inovação.	Liderança do fundador. Sua visão poderia ser a própria competência da FedEx.	Foco no cliente	Confiabilidade da marca				
Executivo 12	Excelência operacional	Foco nas pessoas							Confiabilidade da marca	A filosofia PSP e o Purple Promise transformados em competência.			Disciplina Financeira
Clientes	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13
Cliente 1	Eficiência operacional	Pessoas comprometidas				Tecnologia		Atendimento ao cliente					
Cliente 2	Operação confiável	Funcionários com atitude diferente		Serviço diferenciado		Inovação em tecnologias de rastreamento		O cliente é sempre ouvido	Marca sinônimo de rapidez, flexibilidade, confiança.				
Cliente 3				Execução do serviço		Rastreabilidade dos pacotes		O atendimento ao cliente é prioridade.	Empresa confiável. Primeira opção.				
Cliente 4		Pessoal de linha de frente diferenciado. Valorização dos funcionários que reflete nos serviços.				Sistemas de informação e rastreamento inteligentes.	A influência do fundador na disseminação da cultura FedEx.		Cuidado com a imagem. Forte estratégia de marketing. <i>Benchmarking</i> .	Filosofia diferente	Padronização de serviços e processos		
	6	13	1	9	3	11	3	8	9	5	2	1	1

Fonte: A autora.

Através de uma análise de frequência, buscou-se ranquear as possíveis competências mais identificadas pelos entrevistados. Aparecendo como a competência mais percebida, **a valorização das pessoas e conseqüentemente comprometimento dos funcionários** foi, sem dúvida, o aspecto mais citado (13 entre 16 entrevistados identificaram este ponto). Se adicionadas as questões sobre a cultura e filosofia sólida e robusta, PSP e o *Purple Promise*, esta competência passa a ser unânime entre os entrevistados. O **foco em tecnologia da informação** aparece como o segundo mais lembrado (11 entre 16), englobando aspectos relativos à tecnologia aeronáutica, sistemas de rastreamento e inovação. Em terceiro plano, aparecem dois aspectos igualmente percebidos por 9 entre os 16 entrevistados, sendo eles a questão da **marca e da reputação da empresa** e aos benefícios traduzidos por ela, tais como confiabilidade, rapidez e qualidade; e à **qualidade do serviço** traduzida pela metodologia QDM. O **atendimento ao cliente** aparece em quarto lugar, logo depois da qualidade, sendo identificado por 8 entrevistados. A sequência ou o *ranking* de competências percebidas seria o seguinte:

Nota-se que algumas das possíveis competências da FedEx são, na verdade, alguns de seus elementos constitutivos, a citar a filosofia PSP e o *Purple Promise*, a liderança do fundador, a padronização dos serviços, a robustez das estratégias, seu papel de pioneirismo e a disciplina financeira. Estes elementos não são reconhecidos pelo mercado e pelos clientes, mas servem como base para as competências em si.

Outro importante aspecto a ser observado é o fato de atributos valorizados pelo mercado e clientes serem identificados pelos entrevistados como possíveis competências, sendo este o caso da qualidade. Nove entrevistados ressaltaram os aspectos da qualidade como uma possível competência da FedEx. Para Fitzsimmons (2000) contudo, critérios tais como disponibilidade, rapidez, segurança, confiabilidade, qualidade, conveniência, preço e reputação, são considerados como atributos analisados na decisão da compra e escolha dos serviços.

Outro aspecto relevante refere-se à convergência das possíveis competências com as vantagens competitivas da empresa, conforme já destacado anteriormente. As vantagens seriam as principais forças que baseariam os objetivos estratégicos da empresa. Citam-se a estratégia única de competir coletivamente, operar independentemente e ser gerida colaborativamente; uma posição competitiva superior; a cultura robusta FedEx, potencializada pela filosofia PSP; a gestão pela Qualidade, ou processo QDM; as habilidades de vendas e marketing; tecnologia dinâmica; e uma sólida contabilidade. As percepções dos entrevistados

refletem aspectos que são destacados pela empresa como seus pontos fortes e diferenciadores, além de terem relação com os valores básicos que giram em torno das pessoas, serviço, inovação, integridade, responsabilidade e lealdade.

Segundo o modelo aqui proposto (consolidado na página 42), as competências organizacionais devem ser identificadas através das atividades-chaves (e de apoio) que contribuem para a sobrevivência no longo prazo, sendo assim, estas primeiras ideias sobre o que poderia ser ou não uma competência organizacional também foram analisadas, tendo em vista as atividades que compõem a cadeia de valor. Foram observados os quesitos relativos à robustez, seus aspectos tácitos, consenso e valorização pelo mercado. Utilizou-se também os pressupostos, tais quais elaborados por Ruas (2005), que sugere que as competências organizacionais sejam identificadas por sua ação efetiva e legitimada, por sua capacidade de mobilização e priorização dos recursos disponíveis e por sua homogeneidade conceitual nas diversas esferas organizacionais.

Assim, as percepções iniciais foram agrupadas de modo que três ou quatro competências pudessem ser identificadas, pois, conforme já haviam dito Prahalad e Hamel (1990, p.83), “são poucas as empresas capazes de construir uma liderança global em mais do que cinco ou seis competências fundamentais”, sendo necessário identificar quais são as competências tidas como os recursos críticos para a empresa. Este estudo propõe que as competências organizacionais da FedEx possam, assim, ser traduzidas como:

1. Mobilizar as pessoas para o negócio (relacionada à Gestão de Pessoas e à atividade de Serviço): traduzida pela capacidade de gerar um comprometimento na entrega de um serviço diferenciado, tendo o atendimento ao cliente como ponto focal, por meio de políticas mobilizadoras e de valorização às pessoas.

2. Eficiência em Gestão Logística (relacionada à atividade de Gestão de Operações e Logística Externa): capacidade de entregar um serviço de qualidade por meio de uma eficiência operacional e expertise logísticos amparados por uma estrutura robusta e única e por uma gestão voltada à qualidade e rígido controle financeiro.

3. Gerenciamento da Informação sobre a Remessa (relacionada às atividades de Desenvolvimento Tecnológico): capacidade de disponibilizar informação sobre o pacote em tempo real, conectividade e acesso aos mercados globais através de um pioneirismo tecnológico no segmento de remessas expressas.

4. Gestão da Marca (relacionada à marketing e vendas): capacidade de traduzir a força da marca como sinônimo de confiabilidade e rapidez sendo esta reconhecida pelo mercado, amparada por uma sólida e consistente identidade organizacional e também por uma

coerência e consistência no serviço entregue.

Tendo como base os conceitos de competência analisados no referencial teórico utilizados para a elaboração do Quadro 18, é pertinente classificar as competências da FedEx Express segundo o quadro abaixo. Todas as competências organizacionais identificadas são fonte de competitividade única de difícil replicabilidade, são percebidas e valorizadas pelos clientes, estando incorporadas aos diversos níveis estratégicos e unidades de negócios.

Quadro 18: Classificação e Definição das Competências Organizacionais da FedEx

Competências Organizacionais	Classificação da Competência	Definição da Competência
Mobilizar as Pessoas para o Negócio	<i>Competência Organizacional Essencial</i>	Capacidade de gerar um comprometimento na entrega de um serviço diferenciado, tendo o atendimento ao cliente como ponto focal, por meio de políticas mobilizadoras e de valorização às pessoas.
Eficiência em Gestão Logística	<i>Competência Organizacional Essencial</i>	Capacidade de entregar um serviço de qualidade por meio de uma eficiência operacional e expertise logísticos amparados por uma estrutura robusta e única e por uma gestão voltada à qualidade e rígido controle financeiro.
Gerenciamento da Informação sobre a remessa	<i>Competência Organizacional Essencial</i>	Capacidade de disponibilizar informação sobre o pacote em tempo real, conectividade e acesso aos mercados globais através de um pioneirismo tecnológico no segmento de remessas expressas.
Gestão da Marca	<i>Competência Organizacional Essencial</i>	Capacidade de traduzir a força da marca como sinônimo de confiabilidade e rapidez sendo esta reconhecida pelo mercado, amparada por uma sólida e consistente identidade organizacional e também por uma coerência e consistência no serviço entregue.

Fonte: A autora, baseado em *Mills et al.* (2002) e Ruas (2005).

Com o objetivo de justificar e aprofundar a análise das competências acima descritas, as próximas seções trazem detalhes acerca dos possíveis elementos de cada competência, bem como sua trajetória ao longo da história da organização.

6.2.1.1 Competência em Mobilizar as Pessoas para o Negócio

A capacidade de mobilizar as pessoas na entrega de um serviço diferenciado é uma das competências organizacionais da empresa, que, desde seus primórdios, entendeu a importância de criar e propagar uma filosofia que tivesse como base a valorização de seus funcionários como peça chave na criação e manutenção de um serviço superior, com foco na satisfação e no atendimento às demandas dos clientes. Em declaração de um funcionário feita para o Relatório Anual de 1980, já é possível perceber o sentimento de orgulho e comprometimento dos funcionários para com a empresa:

Aqui no *hub* é onde os pacotes chegam à meia-noite vindos de todo o país para serem separados e entregues no dia seguinte. Eu trabalho aqui por três horas e meia

toda noite enquanto vou para a faculdade. A empresa compensa pelas horas noturnas trabalhadas; bom salário, bons benefícios e tudo mais. Há vezes que parece que os pacotes estão chegando em toneladas, um sinal de sucesso eu acho. Ninguém tem a atitude de dizer “*tudo bem se não saírem hoje a noite*”. É como se todos tivessem orgulho de trabalhar aqui. Se alguém me pergunta onde eu trabalho e eu digo *Federal*, eles dizem: você tem um bom emprego.” (John Kelley, conferente de pacotes, Relatório Anual, 1980).

Como relatou recentemente Fred Smith em entrevista concedida para comemorar o quadragésimo aniversário da empresa, completados em 17 de abril de 2013:

Foi o reconhecimento de que em uma empresa de serviço de alto desempenho não são as pessoas no topo que são as mais importantes na equação, são as pessoas do atendimento ao cliente. Você praticamente precisa pensar em uma pirâmide invertida, assim, são as pessoas da linha de frente que precisam ser altamente motivadas para entregar um serviço impecável. Deste modo, nossa filosofia PSP é tão importante para o nosso sucesso quanto as outras coisas que fizemos no início (SMITH, 40 Anos Entregando um Futuro Melhor, 2013).

O comprometimento dos funcionários é algo percebido e valorizado pelos clientes, mesmo sem poderem destacar precisamente os elementos ou políticas que geram este resultado:

Cliente 1: O atendimento ao cliente é inerente à filosofia da empresa. Independente de quem está te atendendo, todas as pessoas têm condições de dar suporte e de oferecer as respostas certas (0800, executivo de contas, escritório local). As pessoas estão disponíveis e as solicitações são respondidas rapidamente. Acredito que o funcionário da FedEx sempre queira o melhor para o cliente. O diferencial do atendimento parece ser algo intrínseco, algo cultural e por isso difícil de ser imitado.

Cliente 2: A disposição das pessoas em fazer diferente e o jeito FedEx de ser sem dúvida seriam suas principais competências. Percebe-se o orgulho dos funcionários em trabalhar na empresa. As pessoas crescem e são apaixonadas pela empresa. Todos têm uma atitude de querer entender o cliente.

Cliente 3: A disponibilidade das pessoas em fazer diferente é algo muito evidente na empresa. Acredito que isso deva-se a um trabalho nos bastidores e à uma gestão muito eficiente, às políticas de recursos humanos e de treinamento.

Cliente 4: Essencial para qualquer empresa ter sucesso é conseguir difundir sua cultura, sua filosofia entre todos os colaboradores. Algo que a identifique e que possa ser percebido por todos. E eu percebo isso facilmente na FedEx. A cultura seria o ponto principal da FedEx. Tenho a impressão que a FedEx valoriza seus funcionários e isso reflete no serviço oferecido.

Importante destacar a dificuldade em consolidar as percepções dos entrevistados quando questionados sobre as competências, sendo que muitos citaram a cultura FedEx, a própria filosofia PSP e o *Purple Promise* como possíveis competências. Levando-se em consideração que a competência deva ser avaliada por algo que a empresa é capaz de entregar, sendo traduzida por uma ação, fica mais evidente que estes são, na verdade, elementos

principais de grande parte das competências encontradas, porém sem poderem ser traduzidos como a própria competência.

Executivo 2: Resumindo em duas palavras, a competência da FedEx é o *Purple Promise*. Fazer com o funcionaria vestir a camiseta. É fazer com que o funcionário vá além e aquém de suas responsabilidades. Entender que vai além de um emprego, de uma descrição de um cargo. Trabalhar pelo senso de cumprimento. Não basta entregar o pacote, mas entender a importância dele para o cliente.

Executivo 3: A consistência do trabalho está dentro desta filosofia. Em 2008, quando tivemos uma grande crise econômica, ficou notório, saiu nos jornais inclusive, que a FedEx optou por negociar e reduzir os altos salários dos altos escalões ao invés de demitir as pessoas. A empresa escolheu as pessoas. Num momento de crise, percebe-se realmente se a empresa vive esta filosofia.

Executivo 7: Eu acho que o *Purple Promise* seria a competência da FedEx. Ele é nocivo por criar uma relação de dependência do funcionário pela empresa. Ela deixa bem claro para o funcionário o fato de que se ele quiser sair, ele poderá querer voltar. Eu nunca havia trabalhado em uma empresa com tantas pessoas contratadas. Será que isso é saudável para a empresa? Gera um acomodamento, mas ao mesmo tempo ele tem o *Purple Promise*, essa doença ele tem. Ele é apaixonado pela empresa.

Executivo 5: Começa com a cultura. Fred Smith projetou esta empresa com uma cultura específica em mente, parte militar, parte senso comum e parte a regra de ouro (fazer com os outros somente aquilo que gostaríamos que fizessem com a gente). A cultura nos leva a reconhecer o valor do indivíduo. A FedEx nada mais é do que uma coleção de pessoas que acreditam nesta cultura. Então você cria uma cultura forte, você contrata pessoas que se adequam à esta cultura e são estas pessoas que entregarão aos clientes uma experiência que é especial. Então este seria o coração de tudo.

Executivo 6: A FedEx é melhor do que qualquer um nas interações que temos com os nossos clientes. Nós tomamos conta dos nossos clientes. Quando nós recebemos uma reclamação de um cliente não importa qual é o problema, este cliente será ouvido. Não importa o quão errado ele está, de quem é a culpa. Nós vamos reembolsar o frete e nós vamos pedir desculpas para este cliente. Há duas coisas que você pode fazer: você pode ignorar o que aconteceu e você perderá este cliente para sempre ou você pode pegar este cliente insatisfeito, gastar um pouco de dinheiro endereçando o problema e este cliente se tornará seu melhor amigo. Mesmo que não embarquem muito eles compartilharão sua experiência com outras pessoas e isso é muito mais valioso do que o dinheiro e a FedEx faz isso melhor do que ninguém. Eu também acho que nós gerenciamos nossas pessoas internamente melhor do que ninguém. As pessoas querem trabalhar para nós. As pessoas que vem até a FedEx e as pessoas que vem da concorrência dizem que este é um lugar maravilhoso para se estar. As pessoas que deixam a FedEx geralmente querem voltar, mesmo que secretamente eles sentem faltam de trabalhar aqui. Acho que esta é a nossa verdadeira força.

Executivo 12: Eu teria que dizer que a competência seria a nossa sólida cultura porque, mesmo tendo uma rede e uma tecnologia robusta, alguém poderia adquirir isso, mas eu acho que seria muito difícil, se não impossível, que alguém comprasse nossa cultura. Obviamente que a rede é extremamente importante, os recursos, os aviões, a própria tecnologia que seria a cola que une todos estes elementos. Mas eu realmente acredito que algo que verdadeiramente nos diferencia é a nossa cultura.

Para os executivos entrevistados, esta competência e os possíveis elementos que a comporiam são mais evidentes. Citam-se as políticas de treinamento, os prêmios e

reconhecimentos, o SFA e a filosofia PSP (que seria a base da construção de todos as políticas de recursos humanos). O processo de contratação também seria um elemento importante, mas, por ter uma cultura que valoriza as pessoas e que valoriza a ética, o sistema se encarregaria em transformar ou possivelmente retirar as pessoas que não teriam o perfil esperado:

Executivo 1: Muitas das rotinas originam-se na forma como a empresa começou. Como o pilar inicial foi focar nas pessoas, Fred Smith conseguiu pessoas que fossem muito alinhadas com a filosofia. A gente percebe que se a pessoa não tem esta característica ela não aguenta o sistema. Ela sai naturalmente. A área de recursos humanos é uma das mais estruturadas da empresa. Acho muito difícil encontrar uma empresa com políticas de RH tão claras e estruturadas quanto as da FedEx, para abranger uma multiplicidade de situações. Você não fica sem guia. Aquilo é uma doutrina que vai dando, tanto para os funcionários quanto para os gerentes, as formas de como a banda toca. Ela é o maestro da coisa toda. A segurança patrimonial, por exemplo, deriva da integridade dos funcionários e da qualidade das pessoas que estão trabalhando.

Executivo 7: O que a FedEx vende? A FedEx vende tranquilidade e segurança. E qual recurso ela precisou incorporar para vender estes atributos? Os recursos materiais e tecnológicos certamente diferenciaram a FedEx tais como o código de barras e a rastreabilidade. Porém o diferencial são as pessoas. São elas que fazem a empresa ser o que ela é: um contingente humano diferente. O reconhecimento não é financeiro, ele se dá através de pequenos *tokens* (símbolos) de reconhecimento. É um processo simbólico que beneficia a empresa.

Executivo 10: Para mim, a competência essencial da FedEx seria seu foco nas pessoas, que é amparado por uma série de políticas e ferramentas tais como o SFA, o MAESTRO (processo formal de preparação para um cargo de gerência), as reuniões de *skip level*. O senso de justiça é muito grande, bem como os investimentos em recursos disponibilizados aos funcionários. Isto gera um envolvimento e comprometimento muito grandes nas pessoas, o que acaba sendo refletido no serviço oferecido.

Outro ponto importante é a estrutura e forma de reconhecimento adotada pela FedEx, com um sistema composto por bonificações, comissões, prêmios e incentivos, com o objetivo de incentivar os funcionários a entregar seus melhores e mais dedicados esforços e capacidades. Pode-se citar o *Bravo Zulu*, reconhecimento concedido pela marinha norte-americana que indica um trabalho bem executado e incorporado pela FedEx (WETHERBE, 1998).

Executivo 2: A valorização e reconhecimento das pessoas vieram da cabeça de Fred Smith, tais como o Bravo Zulu. Então, desde sua fundação, estes têm sido os elementos fundamentais, proporcionando assim um SFA realmente anônimo, onde o funcionário não precisa ter medo de retaliação. De poder falar o que se pensa do gestor, em todos os níveis, de haver um avaliação de performance em todos os níveis, de haver grupos ligados e formados por funcionalidade e não geograficamente. Por que o RH não responde ao diretor de operações? Para agir de forma independente e para ter uma voz de igual para igual.

Executivo 1: O *Purple Promise* e o Bravo Zulu são ferramentas de motivação e reconhecimento interno por um bom trabalho executado, assim como os prêmios humanitários. A FedEx é uma organização civil com disciplina militar. Acho difícil encontrar uma empresa com políticas de RH tão claras e estruturadas quanto as da FedEx, que abrangem uma multiplicidade de situações. Você não fica sem guia.

Aquilo é uma doutrina que vai dando, tanto para os funcionários quanto para os gerentes, as formas de como a banda toca. Ela é o maestro de tudo.

Executivo 3: O foco no cliente decorre do fato de tratarmos bem as pessoas. Como a gente trata bem as pessoas, com pouca rotatividade, os funcionários acabam tendo muito treinamento. Além disso, a equipe que lida diariamente com o cliente (*customer-facing*) é conhecida pelos clientes, sendo chamada pelo nome. Você se acostuma com o *courier*, criando vínculo de amizade. Este é outro diferencial que decorre do PSP.

As políticas de recursos humanos adotadas pela FedEx refletem sua preocupação com as pessoas e demonstrando como importante estratégia de comprometimento com o negócio em si e com os clientes. Mesmo sem pagar os melhores salários da indústria, a empresa pode contar com funcionários que demonstram um orgulho genuíno em trabalhar para ela e que se sentem valorizados sempre que desempenharam um trabalho diferenciado, sendo este reconhecimento na maioria das vezes simbólico.

Um dos principais elementos desta competência seria a filosofia PSP, como já citada anteriormente. Além de ser um importante direcionador estratégico, percebe-se que esta filosofia é posta em prática todos os dias pelos funcionários da FedEx. Mesmo não sendo conhecida pelo público e pelos clientes em geral, o resultado desta filosofia é visível e valorizado pelo mercado. Os treinamentos e formação de funcionários seriam também elementos críticos que apoiam a propagação desta cultura e que provavelmente sofrerão adaptações com esta onda de crescimento em mercados locais:

Executivo 1: Logo que eu entrei na empresa, o Fred Smith ia pessoalmente a todas as graduações de cursos de gerentes em Memphis. Hoje ele provavelmente não acompanha e desconhece todos os detalhes. Antes, era impossível ser gerente sem ter ido a Memphis, hoje estes processos são locais. Como harmonizar este sistema gigante? Ainda existe um capital humano muito sólido e enraizado. Os funcionários mais antigos já estão em fim de carreira e haverá uma renovação de pessoas. Por isso, a empresa precisa continuar acreditando em seus princípios, na sua filosofia, pois é ela que direciona a empresa e faz com que ela se auto gereencie.

Executivo 3: Depois destes anos de FedEx, tenho certeza que a filosofia PSP não é algo que fique emoldurado na parede. A competência está amarrada nesta filosofia: tratar bem o funcionário para que ele ofereça o melhor serviço e que isso gere lucro para a empresa, e que isso volte como um benefício para o próprio funcionário. Seria um ciclo virtuoso. A qualidade técnica da FedEx não decorre dos sistemas, mas sim das pessoas. Eu acho que este é um diferencial que é muito difícil de ser copiado. Você pode ter excelência em serviço, porém, se não houver uma base tão sólida quanto a filosofia PSP, a empresa terá altos e baixos, pois você troca as pessoas, troca os diretores e você tem que começar um processo novo. Na FedEx não, pois isto está enraizado. É muito forte.

A forma como a empresa é capaz de comunicar e propagar sua cultura nas diversas esferas organizacionais é um elemento de extrema importância na formação desta competência. Esta comunicação é também apoiada por algumas políticas, tal qual a das

“portas abertas”, que permite que qualquer pessoa possa ter acesso a um gerente e dizer o que pensa. A empresa é percebida pelos participantes como sendo informal e, assim o sendo, incentivaria esta conexão entre os diversos níveis gerenciais. Outro elemento importante na propagação desta cultura seria a política de promover profissionais internamente, o que, para muitos, também teria o seu lado custoso por não oportunizar a formação de novas ideias; porém, esta política tende a mudar com os novos processos de aquisições de empresas, que demandarão que novos profissionais sejam contratados do mercado.

Executivo 5: No início, quando eu comecei na empresa, você costumava a ver Fred ocasionalmente bem como as pessoas que fundaram a empresa. Até mesmo as pessoas nos níveis mais básicos estavam lá desde o início e realmente parecia uma família. Eles adoram a empresa, adoram Fred, realmente amavam estar na empresa e adoram cuidar dos clientes. Era um excelente lugar para se estar. Então, com as aquisições, estas novas pessoas chegariam e os mais antigos os recebiam e contavam as histórias para que todos pudessem sentir a cultura. Mas a empresa foi sempre muito boa em comunicar esta cultura de um modo oficial também. No início havia a FX TV que era muito popular antes da internet e todos costumavam a assistí-la. Os treinamentos também eram todos focados na cultura, em como tratar as pessoas com respeito e ter consideração individual, e não sobre eficiência ou métricas de serviço. O foco sempre foi nas pessoas. Nós mudamos o formato com o passar dos anos: hoje a comunicação é feita através das newsletters, internet, reuniões, diversas formas para manter a boa comunicação.

Executivo 12: Nossa cultura é amparada por uma comunicação forte e aberta. Agora nós estamos desenvolvendo o *Purple Hub* que permitirá procurar qualquer pessoa em todo o mundo e saber quem seu gerente é, quem são seus colegas, quais são os serviços oferecidos em seu país. Temos uma comunicação muito eficiente pelos mais diversos canais, seja na forma escrita ou verbalmente.

A liderança das gerências também seria um elemento na formação e desenvolvimento desta competência. A empresa possui um manual desenvolvido para os gerentes (*Manager's Guide*) que compila todas as diretrizes da empresa e que serve como reforço no compromisso com a excelência em serviço. Além disso, serve como guia para que a cultura e a filosofia sejam compreendidas primeiramente pelos gerentes, para que possam atuar na propagação desta cultura organizacional em todos os níveis da organização.

Executivo 4: A liderança é um facilitador que promove este sentimento de orgulho e pertencimento. O gerente é um mensageiro desta filosofia que engloba diversos elementos tais como as políticas de portas abertas, treinamento e as responsabilidades individuais. As pessoas não se sentem apenas como números.

Esta competência, além de gerar um compromisso com a satisfação do cliente em todas as circunstâncias, tem também um impacto profundo no sentimento de compromisso e de orgulho que o funcionário passa a ter para com a empresa, fato que poderia explicar a permanência dos executivos e funcionários dos mais diversos níveis por tantos anos na organização. É corriqueiro encontrar *couriers*, executivos de contas, assistentes e agentes

operacionais com 15 ou 20 anos de empresa. Forma-se, assim, um ciclo duradouro que colabora com a manutenção desta competência ao longo dos anos: os funcionários comprometidos entregam um serviço que atende as expectativas dos clientes, os quais por sua sentem-se seguros e valorizados, entregando assim, seus negócios e embarques para a empresa ano após ano.

Executivo 7: O máximo de tempo que eu havia ficado em uma empresa era de 4 anos. Me intriga o fato de eu estar na FedEx há 17 anos. O processo simbólico é muito forte, pois a pressão é grande e a autonomia é baixa, mas mesmo assim, eu tenho o *Purple Pride* (orgulho púrpuro). Aqui eu chamo as faxineiras pelo nome. As pessoas não são arrogantes.

Cliente 4: Para mim, o relacionamento com o pessoal da FedEx, com o executivo de contas, com o *courier*, com o atendimento ao cliente, é muito importante. Existe uma diferença que é padrão na empresa, mesmo em outros países isso é identificável. Tem outros fatores como a imagem: o cuidado nos uniformes, nas vans. O pessoal de linha de frente é diferenciado. O mercado de remessas expressas é muito parecido, mas esta característica a distingue das demais, pelo investimento e cuidado com os funcionários.

Ao analisar as percepções dos entrevistados, percebe-se que esta competência aparece desde a formação da empresa, perdurando por toda sua história e presente em todos os Períodos analisados. A estrutura projetada no princípio permanece até hoje, com a adição de alguns elementos ao longo dos anos. Porém, alguns entrevistados já sinalizaram que, com o surgimento de um quarto e novo período, o grande desafio seria o de multiplicar esta filosofia nos novos mercados domésticos:

Executivo 1: Já está provado que nestas aquisições recentes as empresas locais já tinham uma história de sucesso. Como fazer para trazer a família de lá para o nosso lado? Esta será a virada quântica para a FedEx. A nova competência e o grande desafio seria o de quebrar um paradigma unicultural. Vai ter que readequar a operação, mas isso não é vantagem competitiva. A pluriculturalidade poderá ser uma vantagem competitiva.

Executivo 3: A FedEx deverá manter os princípios da qualidade e também sua filosofia, mesmo em países com padrões mais flexíveis como o Brasil. Acredito que a empresa deva manter seu jeito, sua filosofia, respeitando o aspecto cultural. A FedEx precisa dar a cara do país, mas sempre respeitando as regras da matriz.

Executivo 7: Nós temos uma área dourada, mas temos os mesmos problemas das demais empresas. A FedEx terá aceitar por exemplo que existe o *Brazilian way* de se fazer as coisas.

Cliente 4: Toda cultura possui características muito fortes e peculiares, assim, a forma pela qual a empresa decidir se inserir nos mercados locais será fundamental. Como ela fará para conscientizar as pessoas e introduzir sua cultura corporativa nos mercados locais onde pretende atuar?

Os elementos que de fato sustentariam esta competência podem, assim, ser resumidos pelo Quadro 19. Percebe-se que estes elementos constitutivos cumprem o pressuposto

principal de atribuir valor único à organização e à suas características de durabilidade, versatilidade e heterogeneidade, conforme sugerido pelos principais autores (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1995; GRANT, 1991; BARNEY, 1991; LEONARD-BARTON, 1992; DIERICKX, COOL, 1997; BARNEY, HESTERLY, 2007). Além disso, os elementos viriam ao encontro com alguns dos fatores críticos de sucesso para as empresas logísticas, já citados anteriormente, tais quais o comprometimento dos colaboradores, cultura corporativa e foco no cliente.

Quadro 19: Elementos da Competência em Mobilizar as Pessoas para o Negócio

<i>Mobilizar as Pessoas para o Negócio</i>
Filosofia PSP: foco nas pessoas
<i>Purple Promise</i>
Política das "portas abertas"
Políticas de Reconhecimento: (Bravo Zulu / Prêmios Humanitários)
SFA anônimo
Promoções internas
Manager's Guide: liderança das gerências médias
Ênfase na comunicação
Treinamento
Ambiente de trabalho ético e íntegro

Fonte: A autora.

As políticas de valorização ao funcionário, além de serem reconhecidas pelos clientes, são também reconhecidas pelo mercado. Em 2012, a FedEx Express ficou em sétimo lugar na lista promovida pelo instituto americano *Great Place to Work* entre as melhores multinacionais para se trabalhar globalmente, tendo aparecido na lista pela primeira vez no ano de 1984. Os funcionários são entrevistados e questionados sobre ambiente de trabalho, justiça, oportunidades, cultura organizacional, salários e benefícios, entre outros critérios (GREAT, 2013).

6.2.1.2 Competência em Eficiência em Gestão Logística

Como relataram Prahalad e Hamel (1996), a competência essencial da FedEx seria a gestão logística que resultaria no benefício da entrega no tempo certo (*on-time delivery*). Nesta pesquisa, foi possível comprovar que a gestão logística é uma das competências

organizacionais da FedEx. Quando a empresa ganhou o Prêmio Nacional em Qualidade Malcolm Baldrige, em 1990, as palavras de Fred Smith foram:

O recebimento desta premiação não significa que atingimos nosso nível máximo de qualidade, é simplesmente uma permissão para trabalharmos. Nós reconhecemos desde o início desta empresa que a chave para o sucesso seria um serviço de qualidade. O que tem nos diferenciado desde os primeiros dias foi uma abordagem absolutamente zelosa com a qualidade e satisfação do cliente. Os clientes nos escolheram por isso em 1973 e nos escolhem hoje por esta mesma razão.(QDM *Guidebook*, 2009.)

A abordagem da FedEx inclui diversas práticas voltadas para a qualidade, de modo que a metodologia seja sustentada. Treinamentos voltados para este fim são disponibilizados para todos os funcionários e o tema é também abordado no manual do gerente. Alguns profissionais recebem treinamentos mais específicos que incluem ferramentas da qualidade, ferramentas estatísticas, Seis Sigma, gestão por projetos e software. Times especiais são formados a fim de identificar, corrigir questões e mapear soluções, tais quais os QTAs (*Quality Action Teams*).

Em 1987, a FedEx criou o Indicador da Qualidade de Serviço (SQI – *Service Quality Indicators*), sendo este um índice que mede fatores como atraso no dia certo, atraso no dia errado, pacotes extraviados, pacotes atrasados, pacotes avariados, reclamações recorrentes, motivos nos atrasos das entregas, precisão no rastreamento, disponibilidade do executivo de contas, dentre outros. Os indicadores chave de processo e os *dashboards* (painéis) também são medições padronizadas que complementam os indicadores de qualidade.

A empresa percebeu que, para oferecer um serviço confiável, seria necessário dispor de diversos processos e medições que aferissem a qualidade e o desempenho de cada uma das remessas de modo a manter e exceder as expectativas dos clientes. Esta capacidade interna de gerenciamento de operações fez com que a FedEx fosse a primeira empresa de transporte expresso a ser certificada com a ISO 9001 no ano de 1994 (WETHERBE, 1998). A empresa passou a ser reconhecida no mercado como *benchmarking* pela solidez em entregas da noite para o dia (FITZSIMMONS, 2002). Como escreveu Fred Smith:

Se a promessa púrpura é nosso coração, nossa Gestão pela Qualidade (*Quality Driven Management*) representa nossas mãos – é como fazemos as coisas na FedEx. Nossa filosofia QDM e seus métodos estão construídos na comprovada premissa de que uma maior qualidade melhora os níveis de serviços e acentua a experiência do cliente. É um pilar de três bases que apoia nossas estratégias de crescimento a longo prazo (Relatório Anual da FedEx, 2012, p. 3).

A filosofia e metodologia QDM seria a base para que a empresa possa entregar o *Purple Promise*, sendo este, por sua vez, o compromisso que determinaria constantemente os padrões de serviço que originariam a lealdade dos clientes.

Os executivos entrevistados, que destacaram a competência em qualidade, enfatizaram o aspecto da qualidade como sendo um atributo básico esperado pelos clientes que contratam um serviço de remessa expressa e os meios que fazem com que a FedEx possa entregar este serviço com qualidade e confiabilidade, citando o sistema robusto e próprio (*hub*, aeronaves próprias, rede terceirizada em alguns países), os índices de qualidade, competência técnica aeronáutica e processos rigorosos:

Executivo 1: A FedEx foi uma das primeiras empresas de serviços a ser certificada com a ISO 9001. A certificação da empresa é mundial por seu sistema global de gerenciamento e transporte do pacote. Não existe outra empresa com este tipo de certificação. O sistema é robusto e próprio, difícil de ser replicado. Os clientes escolhem a FedEx por que a experiência é boa. Estatisticamente os índices de serviço são muito altos. O comprometimento das pessoas é muito alto. Quando a pessoa contrata um serviço da FedEx, ela está contratando tranquilidade. É como se ela se isentasse por escolher o melhor. Quando ela precisa contratar o melhor, ela contrata a FedEx.

Executivo 3: Nós conversamos muito com os clientes para entender quais são as maiores vantagens da FedEx na perspectiva deles, por que eles escolhem a FedEx e cada vez mais percebe-se que o serviço que a FedEx oferece é comoditizado, com pouca diferença no tempo de trânsito, de preço, de tecnologia e de ferramentas. A concorrência consegue oferecer o mesmo serviço. Mas o que os clientes sempre falam é que na FedEx eles confiam muito mais no serviço e eles sabem que mesmo se algo der errado, a empresa fará de tudo para resolver o problema. Esta na minha percepção seria a competência técnica, ou seja, a qualidade do serviço.

Executivo 10: A confiabilidade está baseada na excelência operacional. A empresa se cerca de índices de qualidade, ISO, de muitos processos e elementos que garantem a qualidade, que é por sua vez, traduzida pelo cliente como confiabilidade. O produto é o mesmo em todos os países. O rigor com o processo é fundamental.

Executivo 11: A FedEx se diferencia devido ao enfoque nos processos internos e a busca incessável pela qualidade através de seus indicadores de qualidade de serviço. A imagem de confiabilidade é traduzida pelo nível de serviço entregue. Pessoas compram de pessoas, por isso a empresa entende que facilitar e promover o acesso a treinamentos, ferramentas de trabalho modernas e adequadas, geram satisfação interna, resultando na entrega de um serviço diferenciado.

A estrutura própria de *hubs*, centros de distribuição, frota aeronáutica e rodoviária próprias são certamente elementos difíceis de serem replicados. Mesmo sendo possível para uma empresa adquirir estes recursos, o investimento financeiro e o tempo necessário para que o sistema todo fosse ajustado, seriam, por si só, fatores que retardariam os resultados. Estes são elementos que podem inclusive garantir os ganhos no futuro, conforme acredita Fred Smith:

As perspectivas para a FedEx são incríveis. Eu tenho muito orgulho em tudo que conquistamos no passado. Eu sou profundamente grato aos dezenas de milhares de

homens e mulheres que construíram a empresa, e verdadeiramente tem sido o fruto de um esforço coletivo. O tamanho e o escopo da Fedex hoje são praticamente impossíveis de serem duplicados e como consequência, o crescimento econômico que virá nos próximos anos, impulsionará a FedEx a alturas maiores e alavancará oportunidades maiores aos colegas de equipe e aos acionistas. Então eu sou muito otimista quanto ao futuro (SMITH, 40 Anos Entregando um Futuro Melhor, 2013).”

Para os executivos, a empresa vende acima de tudo tranquilidade e segurança, o que, na verdade, são os atributos de sucesso das empresas de serviço, assim como a própria qualidade. Por isso, esta competência precisa ser traduzida pela habilidade em gerenciar os processos logísticos de uma forma eficaz e eficiente na entrega de um serviço diferenciado.

Cliente 1: A confiabilidade transmitida pela empresa seria consequência de sua eficiência operacional traduzida por um suporte rápido, pela regularidade no serviço, pela qualidade do serviço, pela sintonia entre os departamentos operacionais e comerciais, possibilitando soluções customizadas e uma maior confiança.

Cliente 2: O sistema inteligente e as operações confiáveis são elementos importantes. O nome FedEx é sinônimo de rapidez, flexibilidade que se convertem na vontade de fazer negócios.

Cliente 3: Eu escolho a FedEx pela percepção em ser em uma empresa confiável. Se eu posso escolher, eu escolho sempre a FedEx. E esta percepção é compartilhada por todos, pelo pacote oferecido: confiança, serviço realizado no prazo certo, tarifas melhores, execução de um serviço diferenciado.

Os elementos da competência “Eficiência em Gestão Logística” que podem ser resumidos conforme o Quadro 20, relacionam-se também com diversos fatores críticos para as empresas logísticas, dentre os quais a confiabilidade, a excelência operacional e a gestão da qualidade.

Quadro 20: Elementos da Competência em Eficiência em Gestão Logística

<i>Eficiência em Gestão Logística</i>
Filosofia e metodologia QDM
Sistema <i>hub-and-spoke</i>
ISO 9001
SQI - indicadores da qualidade de serviço
<i>Medição e controle da qualidade em todas as esferas organizacionais</i>
Sistema robusto próprio, de difícil replicabilidade
Eficiência operacional
Padronização e rigor nos processos
Treinamento
Times especializados na gestão pela qualidade e suas ferramentas

Fonte: A autora.

6.2.2.3 Competência em Gerenciamento da Informação sobre a Remessa

Nós percebemos relativamente cedo que tínhamos que estar próximos à perfeição na entrega de nossos serviços quanto humanamente possível. Tornou-se rapidamente

aparente que devido à importância e criticidade dos itens que estávamos transportando, nós tínhamos que mantê-los praticamente em custódia. Isso nos levou a desenvolver o sistema de rastreabilidade que hoje é tido por todos como algo comum, mas que não existia naquele tempo. Isto nos fez criar um conjunto completo de tecnologias que nos permitisse manter e rastrear cada item distintamente, como se estivéssemos transportando cada item individualmente debaixo do nosso braço. (SMITH, 40 Anos Entregando um Futuro Melhor, 2013).

A tecnologia da informação teve papel fundamental na transformação das economias baseadas em serviço, na qual o “processo é o próprio produto”. Assim, para Fitzsimmons (2000), os investimentos da FedEx em disponibilizar diferentes plataformas para que os clientes acompanhassem as remessas, identificando, inclusive, o nome da pessoa que a recebeu no destino, gera um conforto e segurança na experiência, criando assim um valor adicional para seus clientes e diferenciando a empresa das demais concorrentes. Percebe-se que a tecnologia da informação havia sido percebida pela FedEx como uma importante força competitiva capaz de distingui-la da concorrência, de adicionar maior valor na experiência, de reduzir custos operacionais e construir a confiança na marca.

Executivo 3: A tecnologia da FedEx é algo difícil de ser copiado. Nosso investimento em rastreamento e visibilidade é um investimento imenso. Desenvolver um sistema que te permita ter acesso à informação sobre o pacote 24 horas por dia é sem dúvida um diferencial. Acho que pode ser copiado, mas exige muito investimento e entendimento sobre o negócio e sobre esta rede toda. Acredito que a tecnologia precisa ser reinventada e ao longo do caminho ela precisou adaptá-la.

Executivo 4: A FedEx é *benchmarking* em inovação. A empresa sempre se preocupou com a informação sobre a remessa, através dos sistemas de rastreamento e controle de carga por código de barras e scanner. O que diferencia a FedEx de seus concorrentes é a confiança e segurança, visibilidade das remessas possibilitada através de tecnologias de escaneamento e rastreamento e a integridade das remessas.

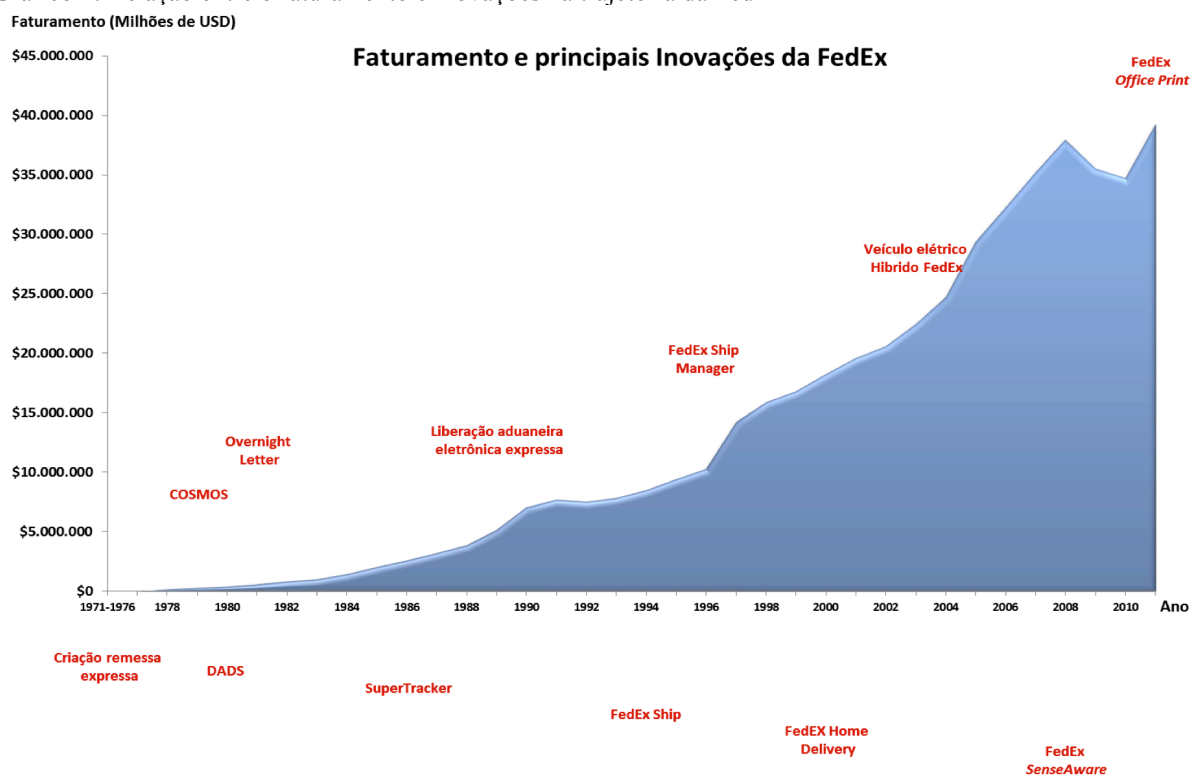
Executivo 11: A FedEx é uma empresa global, pioneira em criar uma nova indústria para prover soluções de transporte, *e-commerce*, serviços comerciais e informação. Por deter a informação sobre o pacote, a Fedex tem condições de ampliar seu portfólio de serviços para muito além dos serviços logísticos.

As empresas que se tornarem mestres em novos modelos de inovação em serviços, adicionarem e construirão novas capacidades e habilidades fundamentais, terão condições de atingir um nível de sucesso nunca antes possível em suas indústrias e mercados (CHESBROUGH, 2011). A tecnologia da informação influencia também na definição estratégica competitiva das empresas de serviços, criando inclusive barreiras à entrada de concorrentes, vantagens por uso de banco de dados, intensificação da produtividade e geração de renda (FITZSIMMONS, 2000). Percebe-se que a capacidade de gerenciar de modo eficaz a informação sobre todo o processo e trajeto percorrido pelas remessas, corrobora a

confiabilidade, a segurança e a qualidade percebidas e geradas, fortalecendo, consequentemente, o êxito da FedEx.

Conforme demonstrado no gráfico 2, evidencia-se ao longo da trajetória da FedEx um constante foco em inovação em tecnologia, com uma maior concentração no Período 2. Se traçado um paralelo entre as inovações e o faturamento da FedEx, percebe-se que é justamente no Período 2, o maior crescimento financeiro da empresa. Apesar de não se poder provar uma relação direta, o fato de a empresa ter investido precocemente em tecnologias que a possibilitassem rastrear o pacote em tempo real pode ter contribuído para alimentar sua cadeia de valor, pois conforme sugere Fitzsimmons (2000), o conforto que este sistema de rastreabilidade gera, possibilitando inclusive que os clientes possam identificar quem assinou e recebeu o pacote, cria um valor adicional diferenciando assim a empresa de suas concorrentes. Na década de 90, a FedEx, assim como outras empresas tais quais o Wal-Mart e AMR (relacionada a American Airlines), perceberam que a tecnologia da informação teria papel fundamental na criação de uma vantagem competitiva em suas respectivas indústrias e que a tecnologia móvel direcionaria o futuro da computação (PRAHALAD, HAMEL, 1996).

Gráfico 2: Relação entre o faturamento e inovações na trajetória da FedEx



Fonte: A autora.

Executivo 11: A percepção é de que a evolução proveniente deste foco em inovação fortalece a empresa, fazendo com que ela possa ter uma resposta consistente, pontual e rápida perante as adversidades. Os investimentos anuais em tecnologia de

informação, que ultrapassam US\$ 1 bilhão, e os investimentos em setores de alta tecnologia como o *Life Science*² e por exemplo, demonstram que a inovação é realmente um valor essencial para a empresa.

A inovação faz parte da cultura organizacional da empresa e espera-se que todos os colaboradores incorporem a filosofia da inovação em sua rotina de trabalho. Um departamento dedicado em sua matriz na cidade de Memphis, TN, chamando *FedEx Innovation*, foca exclusivamente em desenvolver ideias inovadoras. O *FedEx Innovation* é composto por um time multidisciplinar que tem por objetivo identificar as necessidades emergentes dos clientes, desenvolvendo tecnologias que possam propiciar soluções e negócios inovadores, através de protótipos, incubação até sua comercialização. A criação e incorporação de uma cultura de inovação de ponta, de métodos e pensamentos inovadores através de sua rede internacional de alianças e clientes, favorece a busca pela excelência em serviço e os objetivos de crescimento e vantagem competitiva da empresa.

Esta cultura inovadora é também parte integrante da filosofia da empresa: há 6 anos, a FedEx Corporation apoia o *FedEx Institute of Technology*, na Universidade de Memphis, EUA; apoio que tem proporcionado os recursos vitais que permitem o investimento em centros de pesquisa, maturação de tecnologia e engajamento corporativo. Estes esforços em conjunto permitem que a universidade se capacite de forma a contribuir no crescimento econômico da comunidade e contribua com diversos projetos interdisciplinares de pesquisa, dentre eles projetos de inteligência artificial, biotecnologia, análise geoespacial, arte multimídia e nanotecnologia. São mais de 150 professores, pesquisadores e colaboradores trabalhando para construir centros interdisciplinares de prominência nacional em pesquisa aplicada que possam acelerar o envolvimento da universidade no crescimento econômico do estado e da região; fornecer um local de encontro para a troca de ideias, inovação e empreendedorismo na indústria, governo e entre líderes intelectuais, objetivando uma comercialização agressiva nas inovações da Universidade e a criação de novos empreendimentos comerciais (FEDEX, 2013).

Em setembro de 2011, a FedEx Corporation foi reconhecida com o prêmio de produto tecnológico mais inovador pela *Information Week* pelos seus novos serviços disponíveis na FedEx Office. As tecnologias *FedEx Office*[®] *Print & Go* e *FedEx Office*[®] *Print Online* fornecem acesso rápido à demanda de impressão. A empresa está listada em 13º lugar dentre as 500 principais empresas americanas inovadoras em tecnologia. A revista cita o

² *Life Science* - organização corporativa estratégica de apoio da FedEx, focada em penetrar a indústria médica e em outros mercados de alto valor para a saúde.

compromisso da FedEx em oferecer uma experiência positiva de qualidade a seus clientes. Para o *CIO (Chief Information Officer)* da FedEx, Rob Carter, estar no topo da *Information Week 500* é uma importante distinção, pois a mesma reconhece os melhores em inovação, que é um dos valores essenciais da FedEx, não só em transporte, mas também em soluções de impressão (<http://www.informationweek.com/iw500/>).

A tecnologia é vista também pelos clientes como uma das forças da FedEx, sendo inclusive citada como atributo decisório na escolha do fornecedor. Os sistemas de rastreamento que hoje a FedEx oferece, tais como o FedEx *InSight*, que permite o monitoramento automático sobre o status da remessa e sobre os eventos críticos relacionados a ela, a exemplo de um atraso aduaneiro, documentação incompleta, atrasos na entregas, entre outros, ou o FedEx *Desktop*, ferramenta que permite que notificações automáticas sejam enviadas ao desktop do usuário cadastrado, derivam da capacidade da empresa em rastrear qualquer remessa a qualquer tempo e fornecer uma visibilidade total, tendo como base os sistemas criados pela empresa no final do Período 1 e início do Período 2, como já citado anteriormente.

Cliente 1: A tecnologia disponibilizada pela FedEx através de seu sistema de rastreamento e todos seus derivados, tais como o FedEx *Desktop* e o FedEx *InSight*, é sem dúvida um diferencial. A empresa possui os sistemas mais completos e atualizados.

Cliente 2: A FedEx foi inovadora em sistemas de rastreamento. Foi a primeira a instalar o software e a disponibilizar e-mails de alerta. Porém este sistema funciona pois é complementado pelas pessoas que o fazem funcionar. Sem elas talvez o sistema não tivesse a confiabilidade que tem.

Cliente 3: Valorizo a agilidade nas respostas e a segurança de saber que a informação é exata, atualizada e confiável devido à uma rastreabilidade que me parece muito mais precisa do que a dos concorrentes.

Cliente 4: A tecnologia da informação é fundamental, assim como relacionamento com o cliente, são fundamentais e a FedEx tem estes elementos. Para mim que preciso embarcar uma mercadoria, ter acesso a um sistema inteligente e informações atualizadas é essencial. A facilidade de utilizar o serviço é muito grande.

Resume-se a seguir, no Quadro 21, os elementos que contribuem na formação desta competência. Importante destacar que na percepção dos entrevistados, esta competência deve ser mantida e perpetuada pela empresa. Confirmando a influência entre os fatores críticos de sucesso no processo de formação e identificação das competências organizacionais, o fator inovação em tecnologia mostra-se fortemente presente como pilar dos elementos constitutivos desta competência.

Quadro 21: Elementos da Competência em Gerenciamento da Informação sobre a Remessa

Gerenciamento da Informação sobre a Remessa
Investimentos em hardware, centro de dados e frameworks
Cultura voltada para a inovação tecnológica
Investimentos e apoio em pesquisas acadêmicas
Ferramentas gratuitas focadas em oferecer visibilidade 360°
Funcionários especializados
Conectividade global
Investimentos em tecnologias de ponta para propiciar o acesso a informação completa sobre a remessa (localização exata, velocidade, temperatura, vibração, velocidade). Produtos sensíveis.
Pioneirismo no uso de ferramentas online, e-commerce

Fonte: A autora.

6.2.1.4 Competência em Gestão da Marca

A marca FedEx traduz a articulação da identidade única da organização que vem sendo criada, desenvolvida e mantida desde sua fundação. É vista pela empresa como uma ferramenta para medir a entrega da promessa de fornecer sempre o melhor serviço possível. A empresa gerencia sua marca por múltiplas plataformas: em 2012, a marca FedEx foi listada como a 70° marca global mais valiosa estimada em US\$ 11,723 bilhões (BRANDZ, 2012).

Apesar de também ser considerada um de seus ativos mais valiosos, a Gestão da Marca aparece como uma competência organizacional lembrada pelos clientes entrevistados e também pelos executivos.

Executivo 2: Existe um zelo muito grande sobre o uso da marca. Além disso eu quer ser a empresa lembrada, *Top of Mind*. Que lembrem de mim pelos bons motivos. A reputação do nome e a imagem devem ser imaculados. Por isso a forma de conduzir os negócios ser tão ética. A FedEx perdoa muita coisa, mas um pecado capital é a falta de ética e integridade. O cliente percebe isso.

Executivo 3: O atributo principal de sucesso seria o foco no cliente, além dos atributos técnicos, o cuidado com o cliente. Isso fica evidente pela força da marca, no seu sentido mais amplo, não só o logo. Você encontra empresas que tem um excelente serviço mas que não tem uma marca tão forte. Um dos itens que mais transmite confiabilidade é a marca. Os clientes dizem que se sentem seguros porque veem os carros nas ruas, a marca no uniforme. A gente transfere o valor da qualidade para a marca. Essa relação é importante. Você vê concorrentes com estratégias agressivas mas que não transmitem a confiabilidade que a gente tem. A marca não consegue transmitir isso sozinha. Não adianta investir milhões na marca sem o componente da qualidade operacional. A marca está bem não só pelas campanhas feitas, mas também porque o cliente experimenta o serviço e confirma que o que foi falado na campanha é verdade. A marca você pode construir, mas a excelência operacional sólida precisa ser a base disso.

Executivo 6: Depois da cultura, a marca seria nosso ativo mais valioso em termos financeiros, pois a marca nada mais é do que uma coleção de coisas boas, ou ruins, que as pessoas fazem ao longo dos anos. Não são apenas os aviões, os caminhões ou as pessoas individualmente, mas o que as pessoas fazem com estes recursos. Isto seria o mais importante para mim: com a cultura certa, com as pessoas certas e com a marca nós podemos ir para o mercado e comprar ativos que poderão ser desenvolvidos para oferecer um serviço. Mas qualquer pessoa pode comprar um caminhão ou um avião, mas são as pessoas dedicadas em entregar o serviço, a cultura e a marca que dão a confiança aos clientes que aqueles recursos serão utilizados para entregar algo especial.

Executivo 7: A empresa sempre procurou associar a marca a coisas positivas, a exemplo dos filmes com grandes atores e heróis que trazem a marca FedEx. O zelo com a imagem é enorme, pois a construção desta imagem também está amparada por atitudes íntegras, pela qualidade e eficiência. A FedEx transmite segurança. No meio do caos, a FedEx é a melhor opção.

A empresa possui uma plataforma disponibilizada para funcionários no mundo todo, na qual aspectos estratégicos, visuais e direcionamentos para uso da marca podem ser encontrados e compartilhados. A marca tem evoluído, bem como o foco das campanhas promovidas pela empresa passando por uma expansão global em 1989; pela mudança do nome Federal Express para FedEx em 1994; pela expansão do portfólio de serviços e mudança do nome para FDX em 1998, seguida pela adoção de uma estratégia de marca global e adoção do nome FedEx Corporation, dividida em suas diferentes unidades de negócios no ano 2000 (FEDEX, 2013). As campanhas, tais como a *“When it Absolutely, Positively has to be delivered there overnight”* (1978 a 1983), *“Relax, It’s FedEx”* (2004-2008) e *“The World on Time”* (2009), enfatizam os aspectos da confiabilidade no serviço de entrega expressa.

A reputação da marca é resultado da identidade organizacional formada pela cultura propagadora da valorização das pessoas, excelência em qualidade, inovação e foco no cliente, tendo como base a filosofia PSP, conforme descrito abaixo:

Executivo 6: A cultura e a marca também são nossas forças e a marca é resultado da cultura. Se você olhar em volta, se olhar em quase todo lugar do mundo há imitadores da nossa marca. Todas têm o Ex nelas e eles tentam incluir a seta no nome. Isso porque eles reconhecem, e todo mundo reconhece, que a FedEx é especial. Uma marca não pode ser comprada, precisa ser ganhada. A marca é sempre a última coisa a ser feita. A marca é uma coleção de coisas boas que nós temos feito por 40 anos. A campanha *Absolutely, Positively Overnight* é ainda lembrada por muitos clientes. As pessoas usam a FedEx quando querem ter certeza. A FedEx entrega confiabilidade e segurança. O que a FedEx entrega volta para a marca e a cultura novamente, é uma promessa. Nós não estamos no negócio das entregas, estamos no negócio das promessas: eu prometo que se você usar a FedEx seu pacote será entregue no tempo certo, eu prometo que se você usar a FedEx sua fatura não terá erros. Nós somos uma boa opção de valor. Nosso atributos centrais de qualidade em serviço, reputação e cultura refletem isso e o PSP é coração da nossa cultura.

Para Wetherbe (1998), o que de fato sustentaria a marca é que sua imagem parece verdadeira para os seus funcionários, pois todos entendem e identificam-se com ela, fazendo,

assim, com as pessoas queiram trabalhar na empresa pela reputação e pelo o que a marca significa. A filosofia PSP, mais precisamente o pilar baseado nas pessoas, proporciona este sentimento de orgulho, fazendo com que as pessoas realmente gerem um esforço adicional para prover uma experiência superior, o que, por sua vez, fortalece a imagem da marca com os clientes e com o mercado. Busca-se cumprir a promessa púrpura em todas as interações com os clientes, e, quando isso não acontece, a empresa desculpa-se (oferecendo, por exemplo, o reembolso do frete quando a remessa não chega no destino no tempo prometido devido à uma falha interna), de modo que o cliente continue sendo fiel e, acima de tudo, continue valorizando a marca e o serviço que ela representa.

A marca FedEx é vista pelos clientes entrevistados como a primeira opção quando há a necessidade de utilizarem um serviço de remessa expressa, sendo sinônimo de rapidez, segurança e confiabilidade, fato que reflete o êxito de seu posicionamento como a empresa que deve ser escolhida quando há a necessidade de se utilizar o serviço de entregas expressas. Segundo Fitzsimmons (2000), a FedEx seria *benchmarking*, ou seja, reconhecida como uma das melhores empresas de sua categoria pela solidez em entregas da noite para o dia (*overnight delivery*), tornando-se, assim, parâmetro de comparação para ao menos uma dimensão da qualidade, conforme proposto pela escala chamada SERVQUAL, criada especificamente para medir a qualidade em serviços, sendo composta por cinco dimensões, sendo elas a confiabilidade, a responsabilidade, a segurança, a empatia e a tangibilidade.

A marca FedEx está sustentada pela garantia da qualidade, que, por sua vez, é suportada pela filosofia e políticas voltadas à satisfação dos clientes e valorização dos funcionários e também pela estrutura gigantesca que a empresa possui. Imitar ou replicar o que a marca FedEx hoje representa, demandaria um investimento e um esforço publicitário enormes. Os elementos que sustentam esta competência podem ser resumidos segundo o Quadro 22.

Quadro 22: Elementos da Competência em Gestão da Marca

Gestão da Marca - Branding
Premiações e certificações
Campanhas publicitárias inovadoras com forte apelo à marca
Plataforma única direcionando e difundido as estratégias corporativas sobre o uso e futuro da marca
Marca como sinônimo de rapidez e segurança
Zelo com o uso da marca - aspectos visuais
Políticas de marketing global, com pequenas adaptações locais
Filosofia PSP e <i>Purple Promise</i>

Fonte: A autora.

6.3 ANÁLISE E RESULTADOS DO BLOCO 3

A primeira etapa deste último bloco tem como objetivo mapear a trajetória das estratégias e das competências organizacionais nos três períodos identificados e analisados anteriormente, de modo a criar, teórica e visualmente, subsídios para a posterior verificação das possíveis relações e influências mútuas entre ambas ao longo do tempo.

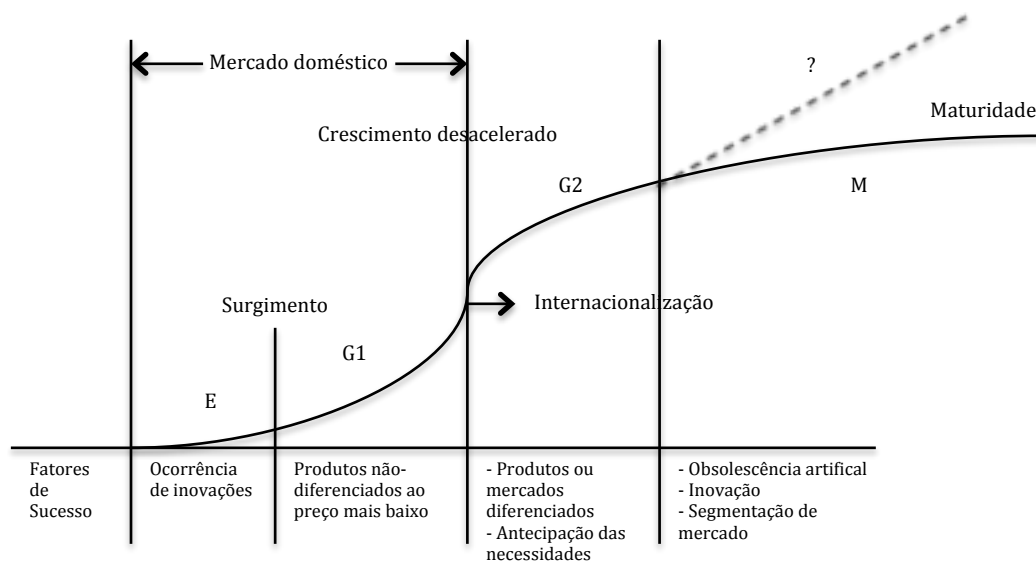
6.3.1 Mapear a trajetória das estratégias

Percebe-se que as estratégias da FedEx desenvolveram-se a partir das mudanças de crescimento da demanda da indústria, conforme modelo proposto por Ansoff e McDonnell (1993), apresentado na Figura 32, com algumas exceções contudo. No modelo de evolução típica da estratégia competitiva, o período do surgimento seria caracterizado por um momento de muita turbulência, com vários concorrentes buscando a liderança. No caso da FedEx, devido ao seu pioneirismo, o primeiro momento foi marcado por um crescimento significativo, sendo seguido por um segundo período de crescimento acelerado no mercado doméstico, conforme propõem os autores. Com a saturação do mercado doméstico americano e antecipando a demanda mundial por envios de transporte expresso, a FedEx iniciou sua trajetória de internacionalização, garantindo assim seu crescimento continuado.

A partir de 1998, como forma de ampliar o seu escopo competitivo, a empresa ampliou sua segmentação de mercado, oferecendo soluções logísticas mais completas. A FedEx tem lidado com as mudanças ora intercalando uma posição de liderança, que, segundo Brown e Eisenhardt (1998), significa criar tecnologias e produtos inovadores, ser pioneira em

novos mercados, elevar as expectativas dos clientes e os padrões da indústria, dominando o mercado e determinando o ritmo das mudanças, ora antecipando as mudanças através da globalização de mercados e diversificação de clientes e serviços. O que daria o impulso para as empresas apresentarem um desempenho superior seria sua capacidade de mudar e de reinventar-se (BROWN, EISENHARDT, 1998).

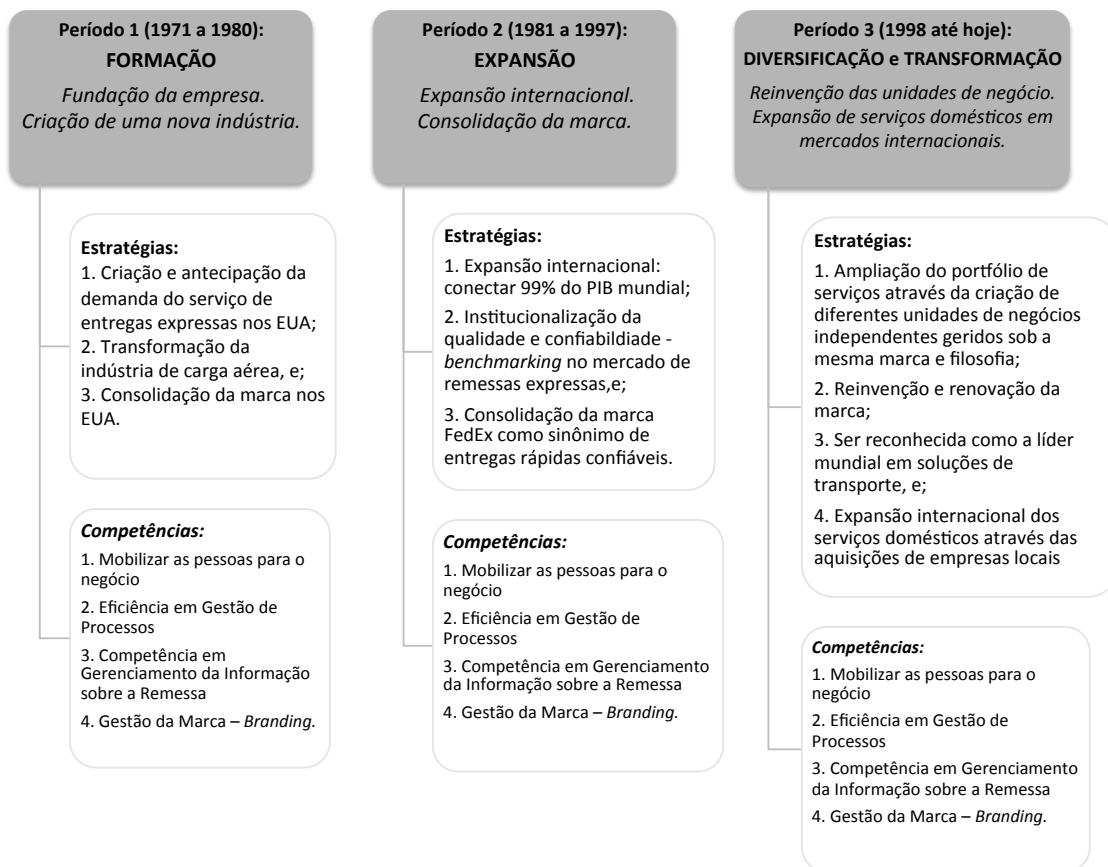
Figura 32: Evolução típica da estratégia competitiva



Fonte: Ansoff, McDonnell (1993, p. 82).

A Figura 33 que resume as estratégias por período será analisada a seguir.

Figura 33: Estratégias por período



Fonte: A autora.

O Período 1 (1973 a 1980) foi marcado pela visão de Fred Smith, que criou e antecipou a demanda do serviço de remessas expressa nos EUA e no mundo. Porém, foi seu modelo operacional e logístico formulado para efetivar esta estratégia que melhor representa esta fase, influenciando fortemente o crescimento da empresa no Período 2. Para Mintzberg (1987), as estratégias devem formar e serem formadas através do constante e mútuo exercício do controle e do aprendizado. As organizações desenvolvem planos para seu futuro e também derivam de padrões originados em seu passado, criando-se, assim, as estratégias intencionais e as realizadas. Quando as intenções realizam-se completamente, criam-se estratégias deliberadas e, em contrapartida, as que não se concretizarem, são chamadas de não realizadas. Já aquelas que não foram criadas a partir de padrões desenvolvidos intencionalmente são vistas como estratégias emergentes. Assim, sugere-se que, no Período 1, todas as estratégias e suas ações estratégicas foram deliberadas (transformação da indústria de carga aérea, utilização do sistema *hub-and-spoke* e consolidação da filosofia PSP e da marca nos EUA).

As estratégias foram vislumbradas tendo em vista as oportunidades de mercado até então inexploradas, tendo como base as competências organizacionais; porém, foi a filosofia

PSP e o *Purple Promise*, fundamentados neste período, que serviram como pilares para as estratégias e para as competências que precisaram ser formadas e desenvolvidas para apoiar estas escolhas. Ao final do P1, a empresa passou a investir pesadamente em campanhas publicitárias para fortalecer a marca, mas é no Período 2 que a empresa passou a colher os frutos desde investimento inicial.

O Período 2 (1981 a 1997) foi o mais importante e o que alavancou a empresa ao patamar de maior empresa de carga aérea do mundo. As estratégias de diversificação de serviços e de internacionalização certamente tornaram a empresa uma das líderes de mercado em algumas regiões, principalmente na América do Norte e América Latina. As aquisições que marcaram este período, principalmente a aquisição da *Flying Tigers*, engatilharam a expansão internacional e a consolidação da marca nos EUA e seu fortalecimento no cenário internacional. Além disso, é nesse momento que a institucionalização da qualidade e da confiabilidade se solidifica, amparada pelo modelo de negócio e estratégias do primeiro período, pela estrutura robusta e foco na qualidade. Com base nos dados analisados e obtidos nesta pesquisa, sugere-se que as estratégias principais do Período 2 foram deliberadas, mas é difícil estabelecer aqui, se todas as ações estratégicas foram deliberadas ou emergiram ao longo dos anos de 1980 e 1997. É provável que as aquisições das empresas que possibilitaram a diversificação dos serviços e expansão internacional tenham sido deliberadas, porém, com base nos dados obtidos por esta pesquisa, seria precipitado comprovar quando estas aquisições foram planejadas.

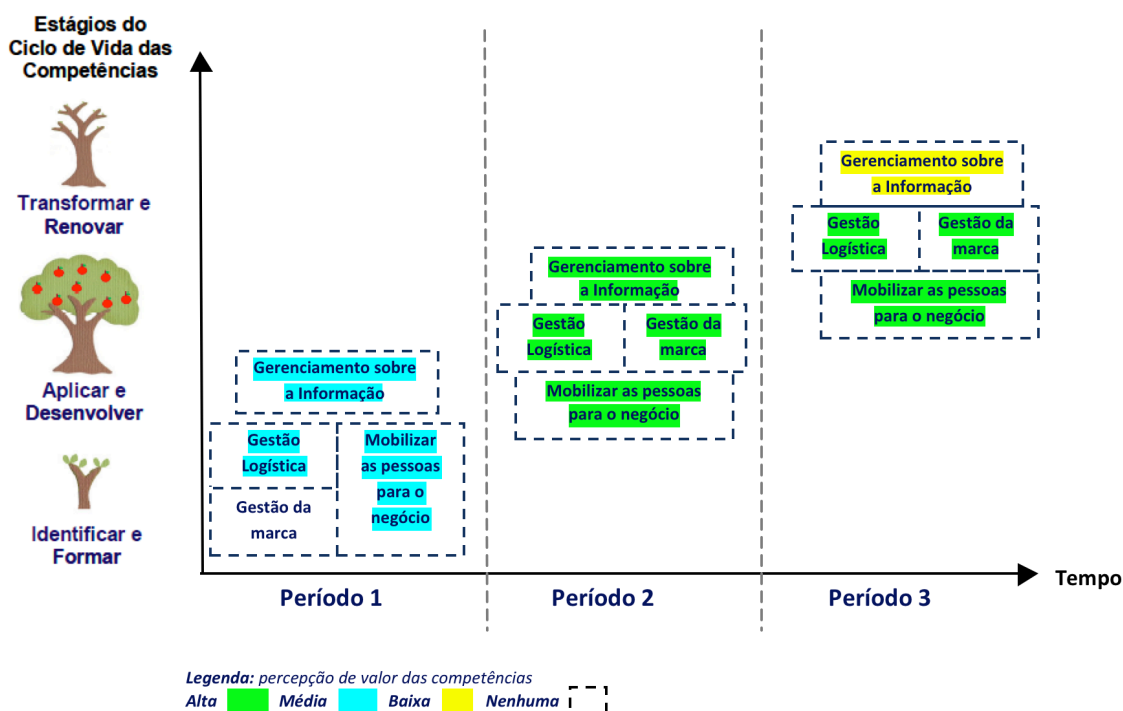
O último e atual período é marcado pela decisão de ampliação do escopo de negócios através da criação da *FedEx Corporation*, pelo foco em soluções em logística e transporte e pela expansão internacional dos serviços domésticos. Como já apontado anteriormente, esta última estratégia indicaria o início de um quarto período iniciado em 2007, pois marcaria uma mudança importante nas estratégias definidas até então, porém, para efeitos de consolidação dos dados e da análise, preferiu-se manter a divisão em três períodos. Acredita-se que as mudanças nas demandas dos clientes com envios *business-to-business* que passaram a exigir soluções logísticas completas para toda a cadeia de suprimentos e dos envios *business-to-consumer*, conectando empresas e consumidores em pontos remotos do globo, influenciaram as escolhas estratégicas da FedEx no Período 3. Deste modo, supõe-se que as estratégias podem ter sido deliberadas até certo grau, mas podem ter emergido e adaptado-se em função das modificações econômicas e de acesso que vêm acontecendo entre 1998 até os dias de hoje.

Portanto, pode-se afirmar que as estratégias moldaram-se às novas oportunidades de mercado, às mudanças na demanda e às reconfigurações na concorrência, mas, acima de tudo, se não houvesse ocorrido um alinhamento entre as estratégias e as competências organizacionais que ampararam o processo de mudança estratégica, os resultados e posicionamento da FedEx teriam sido menos expressivos e transitórios. Assim, a trajetória das competências será analisada a seguir, para que, posteriormente, as possíveis relações entre elas e as estratégias possa ser conduzida.

6.3.2 Mapear a trajetória das competências organizacionais

A trajetória das competências da FedEx pode ser resumida conforme a Figura 34, que teve como inspiração as análises propostas por Dias (2010). Esta trajetória é melhor visualizada através dos processos de formação e desenvolvimento que serão explicados a seguir (veja Figura 34).

Figura 34: Trajetória das Competências Organizacionais da FedEx



Fonte: A autora (2013), baseado em Dias (2010).

O processo de formação e desenvolvimento das competências está sendo analisado de acordo com os principais autores aqui abordados, compilados conforme proposto na Figura 14, que sugere que o processo de formação e desenvolvimento seja analisado a partir de

quatro fatores, sendo eles os valores organizacionais, o consenso e institucionalização, a aprendizagem organizacional e os ativos tangíveis e intangíveis, tais quais a cultura, a marca e a tecnologia. A formação é caracterizada pelo momento em que são criadas as competências que serão a fonte de recursos e a base da identidade organizacional; por isso, há uma forte alinhamento com a visão e valores corporativos. Nesta fase de formação, as competências são visionárias e embrionárias, tal qual proposto por Dias (2010), não sendo facilmente percebidas pelos clientes e pelo mercado (DREJER, 2000), caracterizando seu estágio inicial. Este período de formação é, contudo, crucial pois desenhará os elementos necessários para que cada competência possa ser desenvolvida posteriormente, fundamentado sua cultura e a identidade e amparando as escolhas estratégicas.

O segundo estágio, o de desenvolvimento, é também chamado de alavancagem (POST, 1997; SANCHEZ, HEENE, 1997), que é caracterizado pela aplicação das competências organizacionais às oportunidades de mercado (LEI, HITT, BETTIS, 1996). A acumulação de conhecimentos, os processos de aprendizagem, a cultura, as rotinas dinâmicas e as inovações (LEI, HITT, BETTIS, 1996; BECKER, 2004; QUINTANA, 2009; DIAS, 2010) propiciariam o desenvolvimento das competências. O último estágio seria o da transformação e renovação (TEECE, PISANO, SCHUEN, 1997), significando que as competências deveriam ser reformuladas e moldadas às novas estratégias e recursos disponíveis em um dado período.

Os processos de aprendizagem implementados na formação e desenvolvimento das competências são moldados por diversos elementos tais como sugeridos por Wenger (2003) na formação das chamadas comunidades de prática, sendo essenciais a geração de conhecimento significativo, sendo eles: (i) os eventos que unem a comunidade, premiações, histórias de sucesso compartilhadas mundialmente por meios de comunicação tais como a FedEx TV, intranet, *newsletters*; (ii) liderança formal e informal fomentada pela FedEx através de treinamentos, manuais, políticas de avaliação, processos de preparação de futuros líderes, tais como o Maestro; (iii) conectividade traduzida pelos canais multimídia que a FedEx propicia a todos os funcionários, (iv) sentimento de pertencimento (*membership*) e orgulho visível em todos os níveis de trabalho que promove um atendimento e desempenho superiores, mesmo não oferecendo os melhores salários do mercado, (v) projetos de aprendizagem que incluem o *FedEx Institute of Technology* na Universidade de Memphis, EUA; apoio que tem proporcionado os recursos vitais que permitem o investimento em centros de pesquisa, maturação de tecnologia e engajamento corporativo, e; (vi) os artefatos materializados pelas histórias, pela estrutura, pelos *tokens* simbólicos de reconhecimento tais

como os quadros com menções honrosas, Bravo Zulu, prêmios humanitários, documentos e pelas ferramentas de gestão e gerenciamento de clientes disponibilizadas pela empresa.

Neste trabalho, evidencia-se que todas as competências identificadas possuem os elementos acima destacados e necessários para que fossem formadas do longo do tempo, sendo assim, de grande relevância para o negócio da empresa, percebendo-se apenas uma maior ou menor ênfase em algumas competências nos distintos períodos, dependendo assim do período histórico e das condições de mercado. Sugere-se que uma vez formadas e desenvolvidas, somente uma grande mudança ou ruptura no ambiente competitivo, ampliação e diversificação do negócio forçaria que uma competência eventualmente entrasse em desuso ou fosse modificada, pois, por estarem fortemente alinhadas com a visão e valores organizacionais, é muito improvável que sejam completamente abandonadas, e apenas reformuladas e renovadas.

A Figura 34, que resume a trajetória das competências da FedEx, vem ao encontro com outras pesquisas já realizadas, a citar o trabalho de Dias (2010), pois é o período de desenvolvimento que caracteriza o ápice das competências organizacionais, sendo mais facilmente identificadas pelos clientes, amparando fortemente as estratégias da empresa. Foi no Período 2 que as competências da Fedex consolidaram-se, subsidiando as diferentes e novas estratégias adotadas no início do Período 3.

Dentre as quatro competências identificadas, a competência em gerenciamento da informação foi a que apresentou um menor investimento e ênfase no Período 3. Como citou um dos entrevistados do Bloco 3, as tecnologias criadas e desenvolvidas no final do Período 1, e especialmente no Período 2, possibilitaram a consolidação da marca como sinônimo de tranquilidade e confiabilidade, mas, ao mesmo tempo, tornaram a empresa sua refém. Apesar das novas tecnologias que emergiram após o ano 2000, os altos investimentos iniciais com tecnologia da informação retardaram as inovações no Período 3. Esta mesma tecnologia, que foi citada pelos clientes e pelos próprios executivos entrevistados, não chegou a todos os lugares na expansão internacional da FedEx, inclusive nas regiões mais remotas do Brasil, que ainda não contam com todos os dispositivos e tecnologias amplamente difundidos em alguns países, a citar os Estados Unidos.

A competência em mobilizar as pessoas para o negócio tem permanecido uma constante na história da FedEx e, por estar intimamente alinhada com a visão e a filosofia PSP, foi a mais citada nas entrevistas, distinguindo a empresa das demais concorrentes. Importante comentar que os quatro entrevistados do Bloco 3 perceberam uma relação muito aparente entre as competências e a filosofia PSP. A competência em mobilizar as pessoas para

o negócio “personifica” o primeiro P (*people*) da filosofia, ou seja, as pessoas. As competências em gestão em logística e gerenciamento das informações suportam o segundo pilar da filosofia, ou seja, o S de serviço (*service*) e também o P do lucro (*profit*). A confiabilidade da marca seria o resultado da consolidação da reputação e da filosofia PSP.

Outro aspecto importante identificado nesta fase diz respeito à configuração dos elementos constitutivos das competências organizacionais. Percebe-se que os elementos que sustentam as competências da FedEx permaneceram basicamente os mesmos durante a trajetória das competências. Mas é fato que podem haver alterações em sua configuração, por meio da adição ou renovação de alguns elementos. O mais importante porém, é perceber que a essência das competências organizacionais não muda com o passar do tempo, pois elas são parte do DNA da empresa; qualquer alteração mais significativa nas competências, alteraria também a natureza da organização, seus objetivos e suas ações estratégicas.

6.3.3 As possíveis relações e influências mútuas entre as estratégias e competências organizacionais da FedEx

Uma das lacunas na teoria que aborda as competências organizacionais é reconhecer como estas relacionam-se com as estratégias da organização e esta dificuldade poderia ser explicada pelos complexos processos de mudança e desenvolvimento organizacionais originados pelas condições existentes que poderiam desencadear interações entre os diversos motores da mudança, produzindo ciclos de mudança interdependentes (VAN DE VEN; POOLE, 1995). Há uma tendência em analisar o desenvolvimento organizacional através de teorias lineares e cíclicas, porém os modelos dinâmicos, que consideram a não linearidade das variáveis propulsoras da mudança, poderiam ser os mais adequados por serem dependentes da trajetória e sensíveis às condições iniciais.

Os autores apresentados neste trabalho confirmam que, apesar de haver um ciclo permanente de influências e refinamento entre as estratégias e as competências organizacionais, estabelecer as relações entre elas seria difícil, pois quanto mais intangíveis e intrínsecos forem os elementos que constituem as competências, mais complicado seria identificar as relações de causa-e-efeito entre estratégias e competências (QUINTANA, 2009; SANCHEZ, HEENE, 1997; FLEURY, FLEURY, 2004). A grande questão seria entender se e em quais momentos as estratégias são definidas com base no que a empresa sabe realmente fazer e se a criação de valor emergida pela identificação das oportunidades teria realmente

como base a cadeia de valor e recursos únicos da organização (GRANT, 1991; PRAHALAD, 1997).

Tendo traçado as trajetórias das estratégias e das competências e de modo a responder ao último objetivo deste trabalho, esta seção propõe-se a trazer algumas reflexões sobre as possíveis relações entre as estratégias e as competências organizacionais da FedEx. Após a coleta de dados e finalização das análises realizadas nos Blocos 1 e 2, foram apresentados os resultados aos entrevistados com o objetivo de descobrir possíveis relações entre as estratégias, por Período, e as competências organizacionais que permearam a trajetória da empresa, conforme proposto pelo Bloco 3. Por incluir um grande número de informações, no início de cada entrevista, foram revisados os conceitos de cada competência e também as principais estratégias em cada um dos períodos.

Evidenciou-se que muitos entrevistados não percebiam intuitivamente as possíveis relações que poderiam existir entre as estratégias e competências organizacionais; desta forma, uma matriz de relações entre os dois conceitos foi elaborada, consolidando-se assim os resultados dos Blocos 1 e 2. A matriz acabou sendo, então, o ponto de partida para as entrevistas, proporcionando uma melhor fluidez na conversa por possibilitar um resumo visual dos resultados até então encontrados. As relações abaixo identificadas são analisadas no Quadro 23.

Quadro 23: Relações entre as Estratégias e as Competências Organizacionais da FedEx

Estratégias Principais da FedEx		Competências Organizacionais			
		Mobilizar as Pessoas para o Negócio	Eficiência em Gestão Logística	Gerenciamento da Informação sobre a Remessa	Gestão da Marca
P1 1971 a 1980	Criação e antecipação da demanda do serviço de entregas expressas nos EUA e transformação da indústria de carga aérea	◆	◆	□	
	Utilização do sistema de <i>hubs</i> centrais e padronização dos serviços como estratégia de liderança em custos	□	◆	□	
	Consolidação da filosofia PSP e consolidação da marca nos EUA	◆	□	◆	◆
P2 1981 a 1997	Diversificação de serviços e Expansão internacional: conectar 99% do PIB mundial	□	◆	◆	□
	Institucionalização da qualidade e confiabilidade - <i>benchmarking</i> no mercado de remessas expressas	◆	□	◆	◆
	Consolidação internacional da marca FedEx como sinônimo de entregas rápidas confiáveis.	□		◆	◆
P3 1998 até hoje	Ampliação do portfólio de serviços através da criação de diferentes unidades de negócios independentes geridas sob a mesma marca e filosofia		◆	◆	◆
	Reinvenção e renovação da marca		□		◆
	Ser reconhecida como a líder mundial em soluções de transporte e logística	□	◆		◆
	Expansão internacional dos serviços domésticos através das aquisições de empresas locais	◆	□	□	◆

◆	Existe uma forte relação
□	Existe uma média relação
	Existe uma possível ou fraca relação

Fonte: A autora, com base em Dias (2010), Moura (1994).

No Período 1, percebe-se que a decisão de criar um serviço diferenciado de remessas expressas foi muito mais uma decisão tomada pelo fundador e atual CEO Fred Smith com base nas oportunidades que o ambiente e mercado sinalizavam naquele momento. A transformação da indústria de carga aérea também aconteceu como uma consequência desta primeira decisão, na qual a desregulamentação do mercado mostrou-se como algo imperativo para o sucesso e viabilidade do negócio. Está claro, contudo, que para Fred Smith e possivelmente aqueles que participaram da configuração do negócio e das estratégias iniciais, que seria fundamental criar uma rede de elementos e competências que sustentassem as estratégias no curto e longo prazo. Pode-se dizer, assim, que as competências neste período foram criadas e influenciadas pelas decisões estratégicas iniciais de criação de uma proposta inovadora em serviços logísticos expressos.

Neste sentido, as competências em Mobilizar as Pessoas para o Negócio e Eficiência em Gestão Logística foram fortemente influenciadas pela estratégia de criação e transformação da indústria de carga aérea, tornando-se os pilares da FedEx neste e nos períodos seguintes. A competência em Gerenciamento da Informação sobre a remessa, que emergiu no final do período, também pode ter sido influenciada por esta estratégia, impactando na consolidação da marca e como esta passou a ser percebida pelo mercado e pela estratégia de padronização. Inicialmente, pode-se dizer que esta competência foi desenvolvida

como requisito diferenciador para uma empresa logística que se propunha a oferecer muito além da simples movimentação de carga e, sim, na informação sobre o pacote como diferencial chave.

A Gestão da Marca apresentou uma forte relação com a consolidação da marca por influenciar diretamente na percepção de valor que o mercado e os clientes passaram a ter. Para os entrevistados, esta competência teve papel importante neste período, pois, depois de ser reinventada no Período 2, ela passou a vender o resto, tornando-se sinônimo de qualidade. Depois de ter criado este nicho de mercado, a FedEx precisou fazer com que o cliente acreditasse no serviço; por isso, a Gestão da Marca tem se mostrado uma competência essencial no processo de expansão e crescimento da empresa.

Foi no Período 2 que se identificou a maior relação entre estratégias e competências, fato que pode ser atribuído ao amadurecimento do mercado e fortalecimento da imagem da empresa perante seus clientes. A decisão de expandir-se internacionalmente e de diversificar os produtos certamente foi fortemente influenciada, mas não de forma única pelas competências em Eficiência em Gestão Logística e Gerenciamento da Informação e com menor força pelas competências restantes.

A FedEx percebeu que, a fim de replicar internacionalmente seu modelo de negócios já aceito pelo mercado americano, deveria basear seus esforços e os novos serviços na lógica da qualidade total. Pode-se supor, assim, que a competência em Gestão Logística pode ter neste período, influenciado a decisão estratégica de internacionalização. É provável, contudo, que esta decisão também tenha sido influenciada pelo reconhecimento das oportunidades de crescimento que esta internacionalização propiciaria. Assume-se então, que não há uma lógica linear que possa explicar unilateralmente e exclusivamente as influências e relações entre estratégias e competências, pois são diversos os fatores externos e internos que alternadamente direcionam as escolhas estratégicas e a formação e desenvolvimento das competências necessárias. Por isso, entender a trajetória organizacional e seu *path dependence* são cruciais para que se possa traçar e mapear estas relações, repletas de nuances e elementos de difícil identificação que somente uma análise longitudinal propiciaria.

As trajetórias dependentes (*path dependence*) reconhecem a importância da trajetória histórica formada pelo conjunto de escolhas, investimentos e repertório de rotinas no comportamento futuro das organizações. Isso acontece em função do processo de aprendizagem ser formado por um sistema de tentativa, *feedback* e avaliação. Quando muitos parâmetros mudam simultaneamente, as relações de causa e efeito tornam-se confusas como resultado da não formação das estruturas cognitivas necessárias ao processo de aprendizagem.

Pela perspectiva das capacidades, a decisão estratégica envolve a escolha e o comprometimento das trajetórias de longo-prazo ou das trajetórias de desenvolvimento de competências (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997).

Foi também o Período 2 que marcou o auge dos investimentos em tecnologia da informação, reforçando a competência em Gerenciamento da Informação, que, por sua vez, influenciou a institucionalização da qualidade, confiabilidade e conseguinte consolidação da marca como sinônimo de entregas expressas. Há uma forte relação entre esta competência e a estratégia de expansão internacional, pois é a visibilidade sobre a remessa que traduz a confiança: se o cliente não sabe onde o pacote está, não é possível instituir a percepção de confiabilidade esperada. Para o Executivo 7, entretanto, apesar de ser amplamente reconhecida no mercado, pode-se dizer que esta competência não chegou, ou chegou de modo insignificante, há muitas localidades no Brasil, fato que possivelmente impacta as estratégias de institucionalização da qualidade e consolidação da marca no Brasil e, porventura, em outros países emergentes que têm recebido investimentos recentes.

A competência em Mobilizar as Pessoas para o Negócio teve uma relação considerada mediana à forte no Período 2 com as estratégias identificadas por propiciar, acima de tudo, que as empresas e marcas adquiridas nesta fase fossem rapidamente incorporadas. Segundo o Executivo 5, que participou ativamente deste processo de integração em 1989, os funcionários das empresas adquiridas conseguiram assimilar rapidamente a cultura da FedEx em função da sólida filosofia PSP e da capacidade diferenciada que a empresa possui em mobilizar as pessoas na entrega de um serviço diferenciado.

No Período 3, os entrevistados identificaram uma forte relação da competência Gestão da Marca com todas as estratégias identificadas, pois ela teria tornado mais fácil a inserção da empresa em novos negócios voltados à oferta de soluções logísticas e à expansão internacional dos serviços domésticos, propiciando, assim, a fundamentação e posicionamento do empresa sob uma marca apenas.

Como já destacado na seção anterior, a competência em Gerenciamento da Informação foi importante para a concretização da estratégia de ampliação do portfólio de serviços, pois levou os clientes a acreditar que esta tecnologia seria disponibilizada a todas as unidades de negócios, mas o fato que comprova é o de que a FedEx está carecendo de investimentos em tecnologia, em criatividade e no desenvolvimento de soluções e talentos locais. A empresa que investiu muito em tecnologia nos períodos iniciais acabou ficando sua refém, demandando hoje grandes investimentos para atualizar as tecnologias e *mainframes* existentes. Percebe-se, neste período, um investimento maior em ferramentas gerenciais

inovadoras, tais como plataformas globais de CRM (*customer relationship management*) e de recursos humanos, para, justamente, proporcionar a execução da estratégia de expansão internacional em serviços domésticos.

A estratégia de ampliação do portfólio de serviços tem uma forte relação de influência e dependência com praticamente todas as competências, com exceção da competência em Mobilizar as Pessoas para o Negócio, pois são estas competências que propiciaram que a empresa passasse a focar em soluções logísticas e serviços de menor custo, já que são estes serviços que o mercado e grande parte dos contratos solicitam. Não fossem as competências em Gestão Logística, Gerenciamento da Informação e Gestão da Marca, dificilmente a empresa teria tido condições de aventurar-se em um nicho de mercado diferente, porém tão representativo. Importante destacar que, apesar da empresa estar conceitualmente muito focada em oferecer soluções logísticas, sua estrutura para suportar esta estratégia estaria ainda em um estágio muito inicial, com o *Supply Chain* representando apenas uma pequena parcela dos resultados. O *one-stop shop* seria uma intenção ainda em estágio embrionário. O grande desafio desta fase implica na aplicação da competência em Gestão Logística já amplamente reconhecida nos serviços internacionais através da implantação de padrões de qualidade, controle financeiro e estrutura na execução da estratégia de expansão internacional dos serviços domésticos.

Em 2012, a FedEx Express divulgou suas estratégias revisadas, sendo estas fortemente direcionadas à melhora de lucratividade (espera-se atingir US\$ 1,6 bilhões de margem anual ao final do ano fiscal em 2016) e viabilidade do negócio nos próximos anos (FEDEX, 2013). Para tanto, a empresa focará no que “sabe fazer de melhor”, implementando cinco estratégias distintas, sendo elas: (1) foco na eficiência das funções dos funcionários e dos processos gerenciais; (2) modernização da frota aérea; (3) transformação do mercado doméstico americano através da consolidação de suas instalações, novas tecnologias para melhorar a programação dos vôos e das tripulações, maximizar a eficiência rodoviária e os processos de manutenção das aeronaves; (4) melhora nos lucros internacionais através da alavancagem da expansão na Europa, acelerar o processo de integração das aquisições recentes e expandir as capacidades de agenciamento de carga e de *supply chain* para certas indústrias como a da saúde; e, por último, (5) foco em crescimento e gerenciamento da lucratividade nos Estados Unidos por meio da expansão da base de pequenos e médios clientes, alavancagem das oportunidades de faturamento com entregas residenciais e otimização do lucro e crescimento de *market share*.

Evidencia-se que os maiores desafios da FedEx para os próximos anos estão centrados na questão da recuperação das margens de lucro que poderão ser conquistadas de modo resumido através da eficiência operacional e de processos, da expansão internacional, revisão e remodelagem do modelo de negócios nos EUA e pela diversificação de serviços e soluções. É provável que algumas competências organizacionais da FedEx devam ser reformuladas ou, mais provavelmente, reforçadas, a exemplo da Eficiência em Logística e Gerenciamento da Informação, de modo a atender este novo cenário; é fato, porém, que as competências organizacionais e essenciais da FedEx terão muito a contribuir, pois juntas formam o quadro capacidades e forças que diferenciam a empresa, constituindo a base daquilo que a empresa sabe realmente fazer. A competência em Mobilizar as Pessoas para o negócio, que tem permeado, muitas vezes de forma indireta, todas as decisões, também terá um peso importante, pois sem pessoas comprometidas e dispostas a enfrentar as demandas impostas pelos novos cenários econômico e tecnológico, alcançar os resultados esperados pode mostrar-se um processo árduo e extenuante.

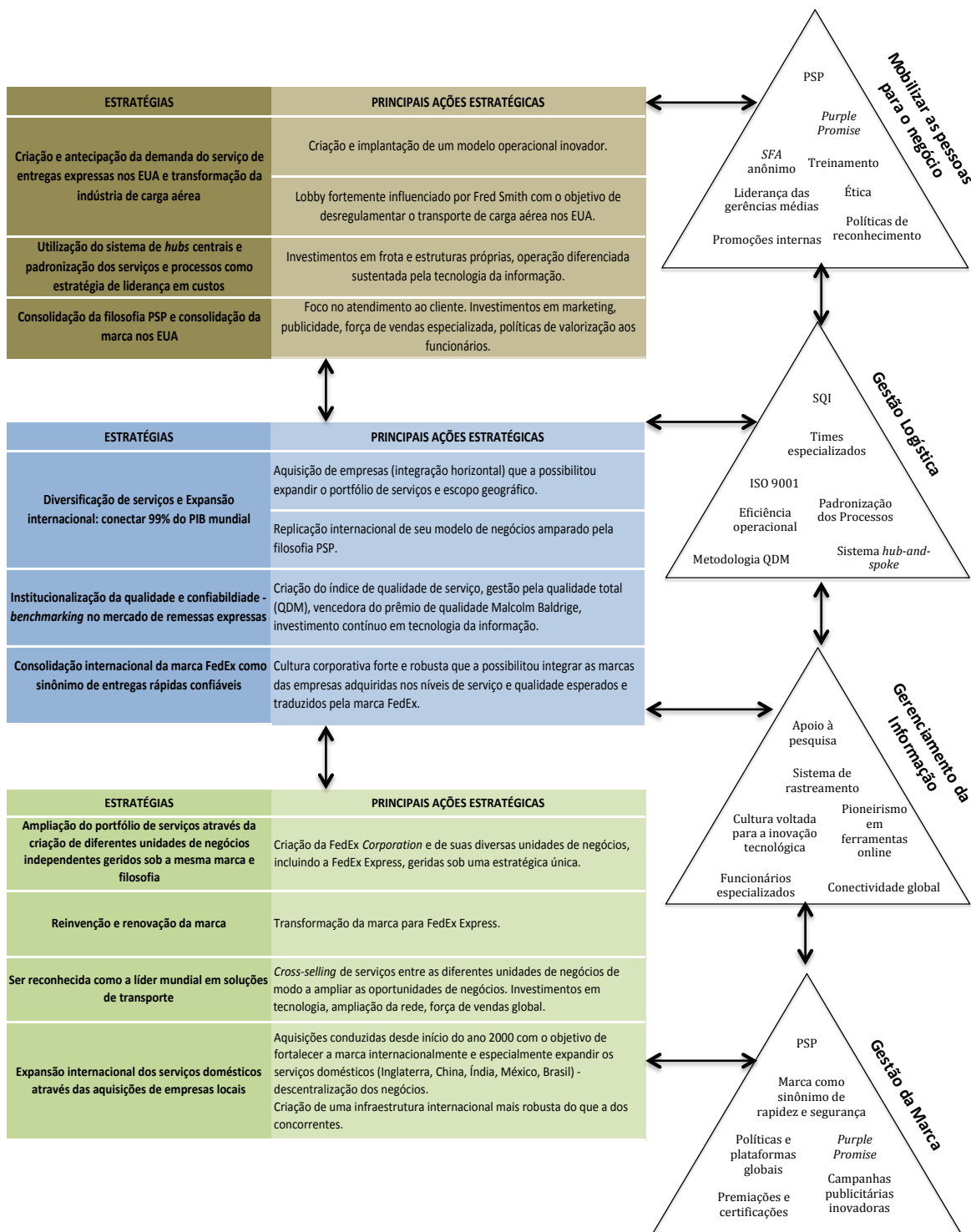
Apesar de não ter tido acesso às informações relativas ao processo formal de formulação estratégica da FedEx, percebe-se, por sua trajetória aqui apresentada, que a empresa possui um estilo dinâmico de estratégia, antecipando muitas demandas e não raro de adaptação da visão com base nas oportunidades futuras; evidência que viria de encontro à análise estratégica no limiar do caos, tal qual proposta por Brown e Eisenhardt (1998). A teoria estratégica no limiar do caos sugere que as empresas que possuírem uma habilidade de assimilar processos de mudança, reinventando-se continuamente, estariam mais propensas a alcançar um desempenho superior. Pressupõe que o mercado está em fluxo constante, no qual a ausência de um equilíbrio estático gera um cenário irregular, e que os sistemas são adaptativos e complexos; adaptativos porque estariam aptos a mudar de modo eficaz e complexos por serem complicados, inovadores e auto-organizados.

Para Brown e Eisenhardt (1998), três seriam os conceitos nucleares que definiriam a habilidade organizacional em mudar continuamente: o limiar do caos, ou seja, estar apenas parcialmente estruturado para que não seja possível entrar num equilíbrio estável, mas também não ser excessivamente caótico; o limiar do tempo, no qual as decisões seriam tomadas com base parcial nas experiências do passado, porém mais concentradas no presente, sem demasiada atenção ao futuro; e o controle do tempo, que implicaria na criação de um ritmo interno que impulsionasse a mudança, não estando esta dependente da ocorrência de eventos externos.

Fica, assim, a impressão de que a FedEx é uma empresa que possui uma estratégia robusta sem, necessariamente, ser engessada a ponto de sustentar apenas uma única visão e posição estratégica, bem como apenas uma competência. As competências organizacionais da FedEx, aqui propostas, seriam na verdade suas competências essenciais, não impedindo a formação de novas competências em nível das unidades de negócio, por exemplo, que serviriam para sustentar os novos rumos estratégicos. Apesar de ter sido possível estabelecer as possíveis relações e influências entre estratégias e competências organizacionais na história da FedEx, definir uma ordem de causa-e-efeito mostrou-se impraticável, devido à complexidade do sistema e das diversas variáveis que o influenciam ao longo do tempo.

Um ponto de extrema relevância nesta análise final reside no alinhamento percebido entre os elementos constitutivos das competências, as próprias competências organizacionais e as estratégias da FedEx. Parece correto afirmar que são os elementos que formam as competências, os elementos que sustentam as ações estratégicas, confundindo-se com elas em muitos casos. A filosofia PSP e o *Purple Promise*, que são alguns dos elementos que constituem as competências Mobilizar as Pessoas para o Negócio e Gestão da Marca, aparecem também nas ações estratégicas dos Períodos 1 e 2. A metodologia QDM, elemento importante da competência Gestão Estratégica, encontra-se presente também na ação estratégica para institucionalizar a qualidade e confiabilidade, presente no Período 2. Assim, pode-se dizer que havendo um alinhamento entre todos os componentes do sistema, a probabilidade das competências sustentarem as estratégias são muito grandes, comprovando a relação entre ambas. Assim, a Figura 35 sugere este alinhamento entre os constructos aqui analisados.

Figura 35: Alinhamento entre elementos constitutivos, competências e estratégias

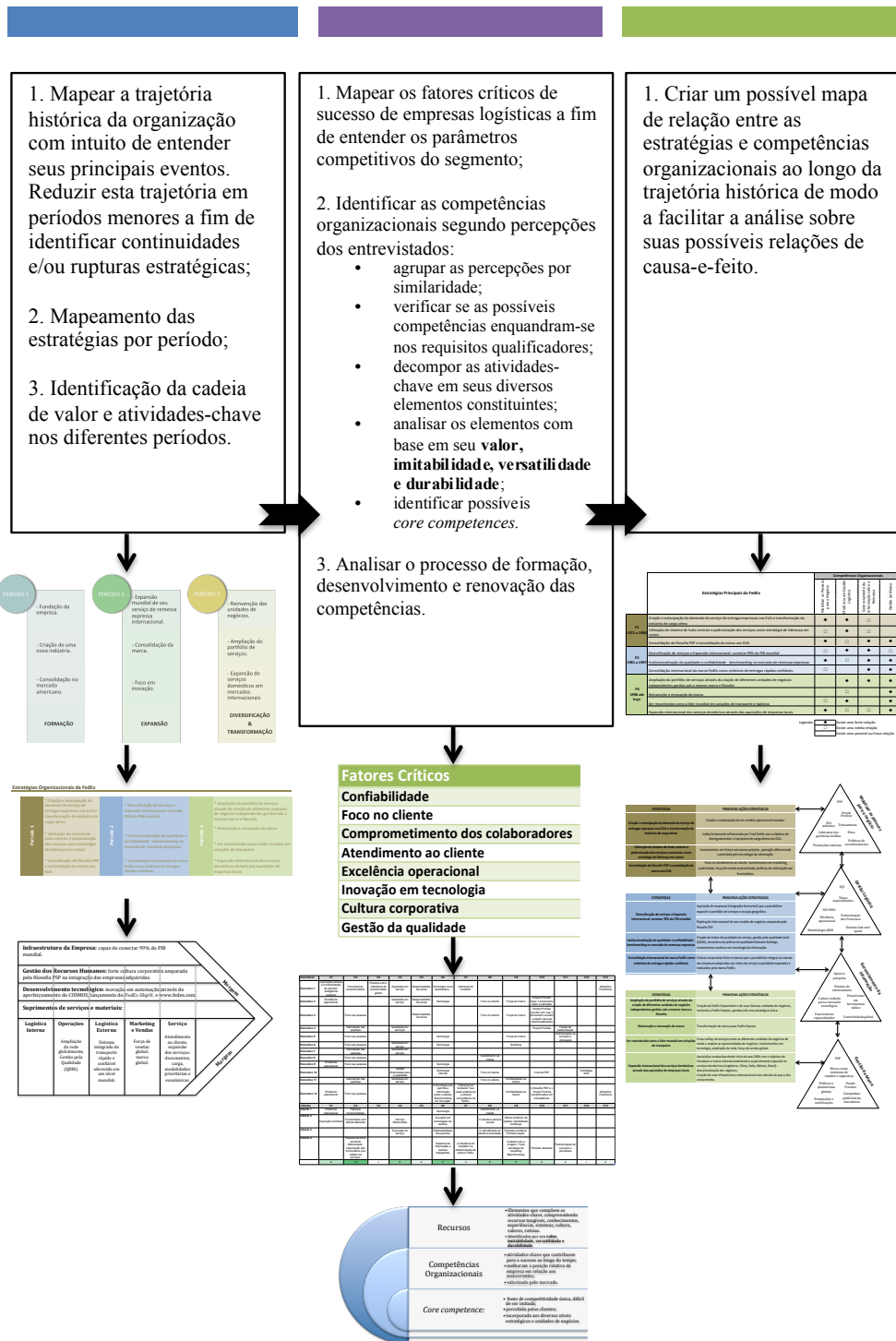


Fonte: A autora.

6.3.4 Construção emergente para identificar as relações entre estratégias e competências

Após finalizadas todas as etapas da pesquisa, optou-se por consolidá-las em uma única figura, criando-se assim uma possível construção metodológica que poderá ser replicada em pesquisas futuras que tenham os mesmos objetivos, conforme demonstrado na Figura 36.

Figura 36: Modelo de Análise Proposto



Fonte: A autora.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

São apresentadas neste capítulo as conclusões e comentários finais sobre a pesquisa proposta, bem como suas limitações e sugestões para estudos futuros.

7.1 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo traçar a trajetória das estratégias e das competências organizacionais da FedEx, propondo-se a identificar suas possíveis relações e influências mútuas. A escolha da unidade de pesquisa deu-se pelo acesso garantido à pesquisadora às informações e aos executivos que participaram das entrevistas e, também, pelo fato da FedEx ser uma empresa global que tem atraído a atenção de inúmeros pesquisadores por sua história e desempenho diferenciados, tendo sido inclusive, citada nas pesquisas iniciais sobre o conceito de *core competence*, tal qual proposto por Prahalad e Hamel (1990). A proposta de pesquisa, inicialmente, mostrou-se desafiadora devido à complexidade dos dados que seriam analisados, possível dificuldade de acesso às informações de cunho gerencial e estratégico e também devido ao rigor metodológico necessário para validar as informações, em especial por tratar-se de uma empresa global.

Os estudos que propõem-se a analisar longitudinalmente os dados demandam uma ampla análise e acesso a documentos históricos que validem as percepções dos entrevistados. E por justamente fornecer os dados necessários para a compreensão das decisões e escolhas que explicam a atual posição da organização, este olhar, que liga o passado ao presente, requer uma análise extensiva, porém ideal para explicar as relações e influências entre os elementos.

Deste modo, supõe-se que a constituição de uma organização, tal qual a constituição dos organismos formados por células que os definem estruturalmente e funcionalmente através de inúmeros processos fundamentais ligados à sua sobrevivência, também é originada por um núcleo forte e coeso e por seus sucessivos elementos e interações que a moldam e a transformam. Assim sendo, as competências de uma organização e a forma como são configuradas e transformadas para responder aos objetivos estratégicos organizacionais, definidos pela própria organização, seriam vitais na construção da uma identidade organizacional sustentável.

Já na década de 1970, Andrews (1971) havia proposto que a combinação entre oportunidade e competência estabeleceria a missão econômica e o posicionamento de uma

organização no ambiente, pois qualquer oportunismo estratégico sem o amparo de uma competência levaria a organização a percorrer um caminho desvinculado dos seus propósitos, e por sua vez, qualquer escolha estratégica seria passível de ser validada por meio de uma análise das capacidades da empresa frente às oportunidades e riscos presentes no ambiente. O centro da competência de uma empresa seria definido por aquilo que a empresa sabe fazer particularmente bem, pois havendo coerência entre as capacidades, competências, atividades organizacionais e as escolhas estratégicas, as chances de desvio e distrações seriam reduzidas. O aspecto único da decisão estratégica teria como base a combinação das competências distintas, dos recursos e valores organizacionais específicos a cada organização (Andrews, 1971). Somente após a análise do ambiente externo e de suas oportunidades e ameaças, as empresas criariam, assim, estratégias para identificar suas capacidades internas e como elas as ajudariam a criar e obter os recursos necessários para minimizar ou anular tais ameaças e maximizar as oportunidades (JAVIDAN, 1998). Os resultados encontrados nesta pesquisa sustentam esta visão e modelo estratégico que propõe uma análise simultânea entre as oportunidades de mercado e as forças internas da organização como modelo mais efetivo de elaboração estratégica.

Apesar de já amplamente aceito e estudado na academia, o conceito das competências organizacionais é ainda desconhecido e não utilizado formalmente pelas organizações e seus executivos. Foi necessário explicar aos entrevistados o conceito de competência organizacional ao início de cada entrevista, sendo este compreendido quando associado ao que a empresa sabe realmente fazer, diferenciando-a da concorrência. Apesar do desconhecimento sobre o conceito de competência, que ainda é utilizado amplamente pelas empresas em seu nível individual, os entrevistados entenderam que o conceito se assemelharia às forças internas e distintas da organização. Assim, a identificação das competências foi um processo laborioso que exigiu muita cautela e validação com base em documentos, referencial teórico e observação.

Além disso, as descobertas referentes às competências organizacionais da FedEx vão ao encontro da literatura já existente, que sugere que as competências organizacionais que estiverem fortemente relacionadas e alinhadas à missão e valores organizacionais proporcionariam uma melhor posição competitiva para a empresa aumentando inclusive a probabilidade de serem consideradas competências essenciais (POST, 1997; JAVIDAN, 1998). As competências organizacionais da FedEx identificadas neste estudo de caso, as quais também poderiam ser consideradas essenciais, foram (1) **Mobilizar as Pessoas para o Negócio**; (2) **Eficiência em Gestão Logística**; (3) **Gerenciamento da Informação sobre a**

Remessa, e; (4) Gestão da Marca. Percebe-se, assim, uma coerência com a missão da empresa que formalmente foca nos aspectos da entrega de um serviço de qualidade, no relacionamento com os colaboradores e parceiros em geral, no atendimento ao cliente diferenciado e no compromisso em proporcionar retornos financeiros superiores ao acionistas.

Outro ponto importante diz respeito à relação das competências organizacionais com os processos-chave da cadeia de valor nos diferentes períodos analisados. A análise conduzida no Bloco 1 da pesquisa, que visava identificar as estratégias da empresa, possibilitou a elaboração de uma cadeia de valor por período e esta pré-análise colaborou com o processo de identificação das competências. Evidenciou-se que cada competência identificada estava intimamente relacionada a certos processos-chave, reforçando e corroborando a teoria existente (BECKER, 2004; DIAS, 2011). A elaboração da cadeia de valor teve igual importância na identificação das principais estratégias adotadas pela empresa em sua história.

Traçar a trajetória das competências também mostrou-se fundamental para reforçar a importância estratégica das competências ao longo da história da organização. Todas as competências identificadas são ainda relevantes para o negócio da empresa, funcionando como os pilares para as escolhas estratégicas. Apesar de se perceber um variável grau de investimentos e foco em algumas competências em certos períodos, a citar a competência **Gerenciamento em Informação** que parece ter perdido sua força no último e atual período analisado, percebe-se um esforço permanente em alimentar as competências para que, mais do que transformadas, elas sejam adaptadas através da adição de alguns novos elementos para então, responderem aos novos desafios estratégicos.

Apesar de não ter sido possível identificar as relações exatas de causa-e-efeito, ou seja, se as competências primeiro influenciam ou são influenciadas pelas estratégias, quais os elementos adicionais externos que poderiam participar deste processo e o ponto inicial do processo de formulação estratégica, evidenciou-se que todas as estratégias possuem uma relação mediana à forte com, no mínimo, duas competências, fato que certamente reforça a teoria que propõe uma estreita relação entre as estratégias e as competências organizacionais (FLEURY, FLEURY, 2004; SANCHEZ, 1993; SANCHEZ, HEENE, 1997). Estas relações acontecem continuamente, apenas variando de intensidade de acordo com os objetivos e desafios que se mostram presentes em cada período. É por este motivo também que as competências são desenvolvidas e atualizadas constantemente: toda vez que a base de elementos de uma competência precisa ser reavaliada ou modificada, a competência também é alinhada de modo a atender às estratégias escolhidas. O mais importante seria que esta competência não perdesse sua essência e que este processo de reformulação fosse capaz de

gerar o esforço e aprendizados individual e coletivo necessários à execução das estratégias. Outro dado relevante diz respeito ao alinhamento entre os elementos constitutivos das competências com as próprias ações estratégicas, fato que poderia comprovar um forte grau de relação entre as estratégias e competências organizacionais.

Espera-se que este estudo tenha contribuído com o avanço teórico que abrange os conceitos de estratégia, competências organizacionais, amparado pela VBR, e suas possíveis relações, especialmente no que tange ao processo de identificação das competências e de como estas podem, positivamente e em termos práticos e profissionais, alavancarem as empresas a construir e manter uma posição de liderança no mercado onde atuam. Além disso, espera-se que os dados aqui analisados e apresentados, possam servir como contribuição na tentativa de explicar as possíveis razões que poderiam justificar o sucesso de algumas empresas, sem necessariamente atribuir esta posição de liderança às condições da indústria e do mercado, mas sim na combinação única de elementos que, quando fortemente alinhados à estratégia, podem proporcionar esta posição competitiva.

Apesar de ser uma empresa global, as contribuições gerenciais desta pesquisa estariam mais relacionadas à oportunidade que os executivos residentes no Brasil, em especial aos novos executivos incorporados pela aquisição da empresa Rapidão Cometa em 2012, poderão ter ao entender a trajetória da empresa e os elementos e competências que a tornaram uma das empresas líderes de mercado, colaborando, assim, com este processo de integração que exigirá uma sinergia entre as duas culturas corporativas para ser bem sucedido.

7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das principais limitações reside no fato desta pesquisa ter sido conduzida como um estudo de caso único de uma empresa americana do setor de serviços logísticos, dificultando, assim, que generalizações e replicações possam ser conduzidas, em especial, com empresas brasileiras que apresentem um menor grau de formalização de processos e documentos históricos que sirvam para validar e contar a trajetória organizacional.

Outro aspecto relevante diz respeito ao número de clientes entrevistados e questionados sobre as competências organizacionais, tendo sido possível apenas a participação de quatro clientes. Sugere-se que um maior número de clientes sejam questionados quanto ao conceito de competência organizacional, de modo a aumentar o grau de validação das respostas e percepções.

A dificuldade de compreensão sobre o que são e como se formam as competências organizacionais, seu significado e relevância para a própria organização também podem ser citados como fatores limitadores desta pesquisa, além do próprio viés cultural da empresa estudada.

A etapa que buscou identificar as estratégias organizacionais, apesar de contar com a participação de executivos com muitos anos de atuação na empresa, não contou com a percepção e validação de pessoas que formam a cúpula estratégica da organização estando esta baseada nas cidades de Miami e Memphis, nos Estados Unidos. Acredita-se que, se entrevistados estes executivos poderiam ter contribuído para um entendimento mais profundo e real deste processo de escolha estratégica, e sua relação com as competências organizacionais da empresa.

Finalmente, o fato de apenas quatro executivos terem participado da análise do Bloco 3, que buscou estabelecer as relações entre as estratégias e competências, pode também ser considerado um limitador na compreensão e validação do fenômeno estudado.

7.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A fim de aprofundar a compreensão sobre o processo de formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais, sugere-se que pesquisas futuras possam incluir a análise das capacidades dinâmicas por, possivelmente, propiciarem explicações mais elaboradas e profundas quanto aos processos acima descritos.

Espera-se também, que esta pesquisa possa contribuir com pesquisas que se proponham a identificar as competências organizacionais e como estas se relacionam com as estratégias em outros segmentos que não o de serviços e com empresas de menor porte que também possam fornecer ao pesquisador um amplo acesso às informações relativas ao processo estratégico.

Sugere-se ainda, que novas pesquisas qualitativas sejam conduzidas com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre as relações entre as competências e estratégias, comprovando-se através de estudos de caso conduzidos em empresas de outros segmentos e porte, como esta relação ocorre e quais os fatores que contribuem para uma maior ou menor relação.

REFERÊNCIAS

- ACUR, N.; ENGLYST, L. Assessment of Strategy Formulation: how to ensure quality in process and outcome. **International Journal of Operations & Production Management**, p. 69-91, jan. 2006.
- ANASTASIOU, L.; ALVES, L. P. (Orgs). **Processos de Ensino na Universidade: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula**. Joinville: UNIVILLE, 2005.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. 3 ed. IL, USA: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM. Disponível em <http://www.nist.gov/baldrige/>. Acesso em: 13 jan. 2013.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99, 1991.
- BARTLETT, C. A.; GOSHAL, S. Going Global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2., p. 132-142, Mar./Apr. 2000.
- BECKER, G. V. **Trajetórias de Formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- BELL, J. **Projeto de Pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BENDAPUDI, N.; BERRY, L. L. Customer's Motivations for Maintaning Relationships with Service Providers. **Journal of Retailing**, v. 7, n. 1, p. 15-37, 1997.
- BOGNER, C.W.; THOMAS, H.; MCGEE, J. Competence and Competitive Advantage: Towards a Dynamic Model. **British Journal of Management**, v. 10, 275–290, 1999.
- BOTERF, G. L. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- BRANDZ. Top 100 Most Valuable Global Brands, 2012.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. **Estratégia Competitiva no Limiar do Caos**. Boston: HBS Press, 1998.

CASELL, C.; SYMON, G. **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**. London: Sage Publications, 2004.

CARVALHO, P. FedEx acelera integração no Brasil e deve chegar “de verdade” em um ano. **IG**, São Paulo, 18. mar. 2013. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/2013-03-18/fedex-acelera-integracao-no-brasil-e-deve-chegar-de-verdade-em-um-ano.html>>. Acesso em: 19 mar. 2013.

CHAFFEE, E. E. Three Models of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985

CHAPMAN, R.L.; SOOSAY, C.; KANDAMPULLY, J. Innovation in logistic services and the new business model. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 33, n. 7, p. 630-650, 2003.

CHESBROUGH, H. **Open Services Innovation: rethinking your business to grow and compete in a new area**. Jossey-Bass, 2011.

CHOWDHARY, N.; PRAKASH, M. Prioritizing service quality dimensions. **Managing Service Quality**, v. 17, p. 493-509, 2007.

COLLINS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, jul-ago, 1995.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLIS, D. J. A Resource-Based Analysis of Global Competition: the case of the bearings industry. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 49-68, 1991.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: more than a new name for Logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, 1997.

CONSTANTIN, J. A., LUSCH, R. F. **Understanding resource management: How to deploy your people, products, and processes for maximum productivity**. Oxford, OH: The Planning Forum, 1994.

COYLE, J. C.; BARDI, E. J.; NOVACK, R. A. **Transportation**. 6. ed. Mason: South-Western, Thomson, 2006.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition Strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. **The European Academy of Management**, 2002.

DAVID, P. A.; STEWART, R. D. **Logística Internacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DAY, G. S. Achieving advantage with a new dominant logic. Invited Commentaries on “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 18-27, 2004.

DIAS, J. **O Processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências organizacionais em uma empresa brasileira de prestação de serviços de TI**. Porto Alegre: PUCRS, 2011. Dissertação (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2011.

DIAS, J.; BECKER, G. **Desvendando a “Black Box”: Utilização da Perspectiva Histórico-Longitudinal em Pesquisas na Administração**. In: ANAIS do XXXIV ENANPAD. Rio de Janeiro-RJ, 2010.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. In: **Resources, Firms and Strategies**. FOSS, N. Oxford University Press, 1997.

DURAND, T. **Forms of Incompetence**. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências, Conceito e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, 2000.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v.14, n.14, p.532-550, 1989.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de Aprendizagem Social in EASTERBY-SMITH, M; ARAUJO, L. & BURGOYNE, J. (Org.) **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**. SP, Atlas, 2001.

EXPRESS Delivery Services. **Market Research**, Rockville, 7 jan. 2013. Disponível em: <http://www.marketresearch.com/First-Research-Inc-v3470/Express-Delivery-Services-7484379/>>. Acesso em: 29 mar. 2013.

FAWCETT, S. E.; COOPER, M. B. Logistic Performance Measurement and Customer Success. **Industrial Marketing Management**, v. 27, p. 341-357, 1998.

FEDEX. Disponível em: <<http://investors.fedex.com/phoenix.zhtml?c=73289&p=irol-IRHome>>. Acesso em: 6 jul. 2013. Banco de dados referencial, informações atualizadas e relatórios anuais.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Marketing Strategy**. Cengage Learning, apr. 8, 743 p., 2010.

FITZSIMMONS, J. A. **Administração em Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLECK, D. Crescimento, Dominância Continuada e Declínio da Empresa: *Insights* das Histórias da General Electric e da Westinghouse. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, p.79-106, 2004.

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

FLICK, Uwe. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORTUNE MAGAZINE. Disponível em:

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/full_list/>. Acesso em: 14 mai. 2012.

FOSS, N. J. **Resources, Firms, and Strategies: a reader in the resource-based perspective**. New York: Oxford University Press, 1997.

FROM THE CHAIRMAN. **International trends and our biggest competitive edge worldwide**. Jan. 2013. Disponível em: <http://fromthechairman.web.fedex.com/executive-viewpoint/international-trends-and-our-biggest-competitive-edge-worldwide/>>. Acesso em: 7 abr. 2013.

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**, v. 10, issue 1, pp.1-23, 2008.

GADIESH, O.; GILBERT, J. L. Transformando a estratégia da suíte executiva em ação da linha de frente. In: **Planejamento Estratégico**. Harvard Business Review, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GALLON, M. R.; STILLMAN, H. M.; COATES, D. Putting Core Competency Thinking into Practice. **Research Technology Management**, n. 38, v. 3, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GODOY, A. S. A Pesquisa Qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

GOLDSTEIN, S. M. *et al.* The service concept: the missing link in service design research? **Journal of Operations Management**, v. 20, p.121-134, 2002.

GRANT, R. M. The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**. Spring, 114-135. 1991.

GRIMAND, A. Das competências individuais às competências estratégicas: uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. In: **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GREAT PLACE TO WORK. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com/best-companies/worlds-best-multinationals/the-list>>. Acesso em: 28 abr. 2013.

GRØNHAUG, K.; NORDHAUG, O. Strategy and Competence in Firms. **European Management Journal**, v. 10, n. 4, 1992.

GRONROOS, 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. **Competence Building and Leveraging in Interorganizational relations – Advances in Applied Business Strategy**, v. 11, Elsevier Science, Chapter 3, p. 63-92, 2008.

GUMMESSON, E. Service Management: an evaluation and the future. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 1, p. 77-96, 1994.

HAFSI, T.; MARTINET, A. Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, art. 1, p. 1131-1158, 2008.

HAIR Jr., J. F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HART, C. **Doing a literature review: releasing the social science research imagination**. London: Sage. 1998.

HERTZ, S.; ALFREDSSON, M. Strategic development of third party logistics providers. **Industrial Marketing Management**, v. 32, 2003.

HESSEL, C. **Enquanto você dorme (a FedEx percorre o globo)**. Época Negócios, São Paulo, 2 abr. 2009. Disponível em: <epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI66837-16642,00-ENQUANTO+VOCE+DORME+A+FEDEX+PERCORRE+O+GLOBO.html> Acesso em: 10 abr. 2013.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HITT, M.; HOSKISSON, R.; KIM, H. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. **Academy of Management Journal**, v. 40, p. 767-798, 1997.

ITO, N.C; GIMENEZ, F.A.P. Uma Conversa entre Porter e VBR: modelo do valor da transação da vantagem competitiva. **ROC**, v. 7, n. 14, p. 29-56, jul-dez, 2011.

JAVIDAN, M. Core Competence: What Does it Mean in Practice? **Long Range Planning**, v.31, n.1, p.60-71, 1998.

KAEHLER, C. **Framework de Avaliação de Competências Organizacionais: o caso de uma empresa brasileira de agenciamento marítimo**. Porto Alegre: PUCRS, 2013. Dissertação

(Mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2013.

KARMAKAR, U. Will you survive the services revolution? **Harvard Business Review**, jun. 2004.

KERSTEN, W.; KOCH, J. The effect of quality management on the service quality and business success of logistics providers service providers. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 27, n. 2, p. 185-200, 2010.

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.36-49, 2002.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p.1-20, 1998.

LANGLEY, A.; KAKABADSE, N. Longitudinal textual analysis: an innovative method for analysing how realised strategies evolve. **QROM**, v. 2, n. 2, p. 104-125, 2007.

LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Dynamic Core Competence through Meta-Learning and Strategic Context. **Journal of Management**, v. 22, n. 4, p.549-569, 1996.

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

LIU, X. *et al.* Sources of competitiveness for logistics service providers: a UK industry perspective. **Logistics Research**, v. 2, n. 1, p. 23-32, 2010.

LJUNGQUIST, U. Core competency beyond identification: presentation of a model. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 393-402, 2007.

LOVELOCK, C. H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 9-20, 1983.

LU, J. W.; BEAMISH, W. The Internationalization and Performance of SMEs. **Strategic Management Journal**. v. 22, p. 565-586. 2001.

LUSCH, R.; VARGO, S. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, vol. 68, n. 1, p. 1-17, 2004a.

LUSCH, R.; VARGO, S. The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. **Journal of Service Research**, 2004b.

Manual de Oslo. Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação, 2005.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D. *et al.* **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

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

MINTZBERG, H. The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, 1987.

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

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management**. Prentice Hall, 1998.

MOURA, E. C. **As Sete Ferramentas gerenciais da Qualidade – implementando a melhoria contínua com maior eficácia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

NELSON, R.; WINTER, S. Evolutionary Theorizing in Economics. **The Journal of Economics Perspectives**, v.16, n.2, p.23-46, 2002.

NELSON, R.; WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982.

OLSEN, W. Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really Be Mixed. In: **Developments in Sociology**. ed. M. Holborn, Ormskirk: Causeway Press, 2004.

ORTIZ, R. **Mundialização e Cultura**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994, 234 p.

OSTROM, A. L. *et al.* Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. **Journal of Service Research**, v. 13, 2010.

PANDYA, M.; SHELL, R. **Lasting leadership**. NJ: Wharton School Publishing, 2005.

PAUVERS, B. C.; SCHIEB-BIENFAIT, N. Competências individuais e coletivas no centro da estratégia: um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil. In: RETOUR, D. *et al.* **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

PARASURAMAN, A. Technology Readiness Index (TRI). **Journal of Service Research**, v. 2, n. 4, p. 307-320, 2000.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.; ZEITHAML, V. A. Understanding Customer Expectations of Service. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 3, 1991.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

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

PETTS, N. Building growth on core competences—a practical approach. **Long Range Planning**, v. 30, n. 4, p. 551–561, 1997.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Fress Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p.95-117, 1991.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, nov-dec, 1996.

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

PRAHALD, C. K. The Role of Core Competencies in the Corporation. **Research Technology Management**, v. 36, n. 6, 1993.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, maio/junho. 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competing for the future**. Harvard Business Press, 1996.

QDM Guidebook. FedEx intranet. Acesso em: 28 abr. 2013.

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

RETOUR, D.; KROHMER, C. A Competência Coletiva: uma relação-chave nas gestão das competências. In: RETOUR, D. *et al.* **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

RETOUR, D. *et al.* **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ROBERT, M. **Estratégia: como empresas vencedoras dominam a concorrência**. São Paulo: Negócio, 1998

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na re (construção) de uma trajetória. **ALEA**, v. 7, n. 2, p. 305-322, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. *et al (orgs.)* **Aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Artmed Editora, 2005.

- RUMELT, R. P. Theory, strategy and entrepreneurship. In: Teece, D. (ed): **The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal**, Ballinger, Cambridge, Mass. 1994.
- SALLEH, A. L.; DALI, A. Third party logistics service providers and logistics outsourcing in Malaysia. **The Business Review**, Cambridge, v. 13, p. 264-270, 2009.
- SAMPIERI, R; COLLADO, C; LUCIO, P. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SANCHEZ, R. Strategic flexibility, firm organization, and managerial work in dynamic markets: a strategic options perspective. **Strategic Management Journal**, 1993.
- 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.
- SANCHEZ, R.; HEENE A. Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition. **European Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 303-317, 1997.
- SACHDEV, S. B.; VERMA, H. V. Relative Importance of Service Quality Dimensions: a multisectorial study. **Journal of Services Research**, v. 4, n. 1, 2004.
- SELZNICK, P. **Leadership in Administration: a sociological interpretation**. New York: Harper & Row, 1957.
- SHEPHERD, C., AHMED, P.K. From Product Innovation to Solutions Innovation: A New Paradigm for Competitive Advantage. **European Journal of Innovation Management**, v.3, n.2, pp.100-106, 2000.
- SOOSAY, C, HYLAND, P. Driving Innovation in Logistics: Case Studies in Distribution Centres. **Blackwell Publishing Ltd**, v.13, n.1, mar. 2004.
- SUTTON, R. I.; STAW, B. M. O que não é teoria. **Fórum RAE**, v. 43, n. 3, p. 74-84, 2003.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining Development and Change in Organizations. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p.510-540, 1995.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, p.20-37, 2000.
- VERA, D.; CROSSAN, M. Organizational Learning and Knowledge Management: Toward and Integrative Framework in EASTERBY-SMITH M; LYLES, M. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Oxford, Blackwell, 2005.
- WATTS, J. W. **Tudo é Óbvio: quando você sabe a resposta**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic Capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, p. 31-51, mar. 2007.

WENGER, E. Communities of Practice and Social Learning Systems. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S; YANOW, D. **Knowing in Organizations**. N.Y, Sharpe, 2003.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p.171-180, 1984.

WETHERBE, J. C. **O Mundo na Hora Certa: os 11 princípios gerenciais que tornaram a Federal Express um sucesso da noite para o dia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WHITE, R. Motivation reconsidered: The concept of competence. **Psychological Review**, p. 297-333, 1959.

WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

WOOD Jr., T. **Mudança Organizacional**: São Paulo: Atlas, 2002.

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

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – Protocolo de Pesquisa

1. VISÃO GERAL DA PESQUISA

Objetivo da Pesquisa: identificar as possíveis relações e influências mútuas entre as estratégias e competências organizacionais da FedEx em uma perspectiva histórico-longitudinal.

Atividades:

- a) Realizar uma revisão bibliográfica sobre os construtos estratégia e competências organizacionais;
- b) Realizar uma revisão bibliográfica sobre os fatores críticos de sucesso para as empresas logísticas;
- c) Elaborar e validar os instrumentos de coleta em cada fase de pesquisa;
- d) Aplicar o instrumento de coleta e proceder com a triangulação de dados (entrevistas, observação e análise documental).
- e) Validação dos resultados obtidos através das entrevistas.
- f) Analisar os resultados após cada fase de pesquisa ser concluída. Refinar os instrumentos de coletas caso necessário.
- g) Apresentar os resultados e considerações finais.

2. PROCEDIMENTOS DE CAMPO

Agendamento e realização das entrevistas:

- a) Agendar as entrevistas com antecedência de modo que as entrevistas conduzidas em São Paulo e Viracopos (SP), ocorressem em dias consecutivos. As entrevistas conduzidas por telefone devem ser agendadas previamente. Explicar os objetivos da pesquisa para cada entrevistado, questionando-os sobre a possibilidade de que a entrevista seja gravada. Aplicar o roteiro de entrevistas.
- b) Anotar aspectos relevantes que apareçam durante a entrevista, bem como pontuar através de anotações, as observações e percepções sobre o entrevistado, suas reações, ênfases e possíveis limitações.
- c) De modo a corroborar as percepções e opiniões de cada entrevistado, questioná-los quanto à existência de evidências e fatos quanto às informações apresentadas.

Análise de Resultados:

- a) Transcrever pessoalmente os principais momentos de cada entrevista.
- b) Vincular documentos e observações após conclusão de cada fase da coleta de dados.
- c) Analisar os dados por meio de análise de conteúdo.
- d) Validar os dados através de triangulação com outras fontes.

3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

- a) Aplicar o roteiro de entrevistas nas distintas fases de pesquisa.
- b) Utilizar o formulário disponível para registro das observações.
- c) Analisar dados secundários e documentos organizacionais.

4. ANÁLISE DOS DADOS E CONCLUSÃO DA PESQUISA

- a) Rever o referencial teórico e metodologia, caso necessário.
- b) Formular os resultados e conclusões de pesquisa.
- c) Revisar o estudo em sua íntegra, atendendo para questões relativas à ortografia, redação, coerência e aspectos visuais.

APÊNDICE B – Termo de Consentimento de Participação na Pesquisa

Tema da Pesquisa: as relações entre estratégias e competências organizacionais da FedEx Express, sob uma perspectiva histórico-longitudinal.

Pesquisador Responsável: Graziela Rossi Gomes

Instituição: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS – Mestrado em Administração e Negócios

Telefone: 051 93614322

E-mail: graziela.rgomes@gmail.com

Prezado (a) Senhor (a): Você está sendo convidado a participar como informante de uma pesquisa científica de modo voluntário. Antes de decidir sobre sua participação, o pesquisador esclarecerá todas as possíveis dúvidas, de modo que qualquer impossibilidade de participação seja detectada, sendo concedido ao participante, total direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento.

Objetivo geral da pesquisa: a partir de uma análise histórico-longitudinal da organização, analisar as estratégias e competências organizacionais da empresa ao longo de sua trajetória, de modo que uma análise sobre suas relações possa ser desencadeada.

Benefícios do estudo: considerando que a FedEx Express é uma empresa paradigmática no setor de remessas expressas, este estudo poderá contribuir academicamente acerca dos construtos teóricos aqui tratados e analisados em um contexto organizacional real, e também demonstrar aos interessados e público em geral, a trajetória da empresa analisada sob um contexto estratégico e histórico.

Sigilo: os participantes desta pesquisa não serão identificados, sendo citadas apenas suas observações e percepções acerca da temática de pesquisa. Todas as informações concedidas serão tratadas de forma confidencial.

Da garantia de esclarecimento e acesso à informação: é garantido ao participante tomar conhecimento e obter informações, a qualquer tempo, dos procedimentos e métodos utilizados neste estudo, bem como dos resultados parciais e finais desta pesquisa. Para tanto, o pesquisador responsável poderá ser contatado a qualquer momento. Mediante a conclusão do estudo, o mesmo será disponibilizado a todos os entrevistados e interessados.

Eu, _____, declaro que estou ciente sobre os objetivos da pesquisa, tendo esclarecido todas as dúvidas pertinentes e por mim levantadas e, por estar de acordo, assino o presente documento.

Autorizo a gravação da entrevista.

Não autorizo gravações de qualquer natureza.

Porto Alegre, _____ de _____ de 2012

Pesquisador

Entrevistado

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista Bloco 1

Objetivo: Coletar informações pertinentes à trajetória organizacional, identificando os principais eventos e marcos históricos. Identificar as estratégias da empresa nos distintos períodos históricos analisados.

Aspectos conceituais: Neste estudo, as estratégias serão analisadas sob a visão baseada em recursos, porém, mais especificamente, através das competências organizacionais e seu processo de desenvolvimento. Para aprofundar o entendimento sobre este processo de desenvolvimento e mudança estratégica, pressupondo que estes estágios de mudança sejam diagnosticados, faz-se necessário primeiramente identificar as estratégias bem como seus desdobramentos no tempo.

Nome do entrevistado: _____
Departamento: _____
Cargo: _____
Tempo de empresa: _____
Formação Acadêmica: _____
Data: _____

1. Caracterização do indivíduo e contextualização da organização

Objetivo: Coletar dados que possibilitem caracterizar e contextualizar aspectos macro (ambiente competitivo) e micro (processos).

- 1) Qual o negócio da FedEx?
- 2) Como você definiria o setor no qual a organização atua e compete?
- 3) Qual o papel da FedEx neste setor?
- 4) Na sua percepção, existe algum valor que permeie todas as esferas da organização?
- 5) Quais são as rotinas fundamentais à criação de valor?
- 6) Qual a relação da empresa com seus *stakeholders* (acionistas, sociedade, clientes, fornecedores)?

2. Sobre a trajetória organizacional

Objetivo: Identificar a partir das percepções dos entrevistados, os principais marcos históricos da empresa com o objetivo de traçar um fluxo dos eventos que moldaram a organização desde sua fundação (1973). Aglomerar estes eventos de forma que períodos distintos possam ser percebidos. Validar as informações com o entrevistado.

- 1) Quais seriam, na sua opinião, os eventos significativos que marcaram estas mudanças na trajetória da organização? De que modo estes eventos impactaram esta trajetória?
- 2) Quais seriam os principais aspectos que sofreram alguma mudança (sistemas organizacionais, pessoas, relação com a sociedade e ambiente, tecnologia, entre outros).
- 3) Quais aspectos externos, tais como mercado, posicionamento da indústria, demanda de clientes, regulamentações, influenciaram estas mudanças?
- 4) Quais aspectos internos, tais como orientações estratégicas, investimentos, estrutura física, tecnologia, cultura organizacional, liderança, influenciaram estas mudanças?

5) Se você fosse dividir a trajetória da empresa em períodos distintos, quantos e quais seriam esses períodos (*validar períodos previamente definidos em entrevistas com dois executivos em 2011*)?

3. Sobre as estratégias

Objetivo: *entender os grandes marcos e grandes linhas estratégicas da empresa, bem como suas nuances, manifestações e posteriormente, suas interações entre as estratégias e as competências organizacionais.*

- 1) Quais foram as decisões ou ações tomadas pela empresa que mudaram a sua trajetória e fizeram ela se tornar o que é hoje?
- 2) E de que forma estas decisões foram e são implementadas?
- 3) A cadeia de valor de uma empresa é composta pelas rotinas organizacionais, que para serem realizadas necessitam de ativos tangíveis (recursos tecnológicos, físicos, financeiros) e intangíveis (recursos humanos, rotinas e processos, conhecimentos). Assim, como seria composta a cadeia de valor da FedEx?
- 4) De que modo os ativos intangíveis são moldados ao longo do tempo?
- 5) Você saberia dizer se as estratégias da FedEx mudaram ou adaptaram-se ao longo de sua trajetória? Algum evento ao longo de sua existência pode ter influenciado suas escolhas estratégicas?

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista Bloco 2

Objetivo: Coletar informações e percepções que possibilitem um entendimento sobre as competências organizacionais e seus elementos constitutivos, bem como identificar o processo de formação e desenvolvimento destas competências ao longo do tempo. Alinhar este processo aos períodos identificados no Bloco 1.

Aspectos conceituais: a competência organizacional é o caráter institucional que define a organização e a diferencia dos seus concorrentes; sendo este caráter composto pelos recursos e capacidades únicos traduzidos por processos e valores; sendo compartilhada e reconhecida entre todos os membros que compõem a organização e pelos clientes. O processo de formação e desenvolvimento das competências contempla questões acerca do aprendizado organizacional, *path dependence*, capacidades dinâmicas e percepção de valor.

Nome do entrevistado: _____
Departamento: _____
Cargo: _____
Tempo de empresa: _____
Formação Acadêmica: _____
Data: _____

1. Competências organizacionais

Objetivo: Identificar em um nível macro, as competências organizacionais com base em seus aspectos únicos e diferenciadores, valorizados pelo mercado e pela base de clientes.

- 1) O que a empresa faz melhor do que seus concorrentes?
- 2) Quais características são difíceis de serem adquiridas, imitadas e substituídas?
- 3) Por que os clientes escolhem os serviços disponibilizados pela empresa e não aqueles dos concorrentes?
- 4) Dentre as principais dimensões de sucesso em empresas logísticas, citam-se a qualidade, gestão estratégica, confiabilidade, gestão de operações, tecnologia da informação e gestão de relacionamento com o cliente. Quais na sua opinião, são os fatores críticos de sucesso da FedEx?
- 5) Como estes fatores são implementados e mantidos?
- 6) Há alguma competência única que sirva para explicar o sucesso ao longo do tempo? Ela permeia todos os níveis organizacionais (corporativo, unidades de negócios)?

2. Elementos Constitutivos

Objetivo: Investigar os elementos que constituem estas competências.

- 1) Quais elementos constituem as competências da FedEx?
- 2) Como estes foram adquiridos ao longo do tempo?
- 3) O que os torna essencialmente únicos à esta organização?

3. Processo de formação e desenvolvimento das competências

Objetivo: Mapear o processo inicial de formação das competências e seu desenvolvimento no tempo.

- 1) Quanto aos elementos, conforme mencionado anteriormente, de que forma emergiram na trajetória da organização? Foram impulsionados por demandas externas ou pela cultura e estratégias organizacionais?
- 2) Como surgiram as competências da FedEx (*resgatar o conceito de competência conforme definido pelo entrevistado*)?
- 3) Quais processos facilitam o desenvolvimento das competências?
- 4) De que forma são desenvolvidas ao longo de tempo?
- 5) O que de fato sustenta estas competências organizacionais?
- 6) Ao analisarmos os distintos períodos históricos, evidencia-se alguma mudança nas competências e sua configuração?
- 7) Quais características foram alteradas ou abandonadas?
- 8) Quais características melhoraram com o passar do tempo? Como isso aconteceu?
- 9) No seu entendimento, a empresa possui alguma competência que se encontra hoje em um estágio de maturidade?

APÊNDICE E – Roteiro de Entrevista Bloco 3

Objetivo: Mapear a trajetória das estratégias e competências organizacionais ao longo do tempo e identificar as relações e influências mútuas entre as estratégias e competências organizacionais através de uma matriz de relações.

Nome do entrevistado: _____
Departamento: _____
Cargo: _____
Tempo de empresa: _____
Formação Acadêmica: _____
Data: _____

1. Mapear a trajetória das estratégias e competências organizacionais

Alinhar de modo visual as estratégias e competências organizacionais identificadas nos blocos anteriores com o objetivo de construir um mapa temporal que identifique os principais períodos na trajetória organizacional, ligando-os às estratégias e às competências organizacionais.

Apresentar um diagrama da trajetória organizacional, estratégias e competências organizacionais.

- 1) Dentre as competências organizacionais identificadas, quais são específicas a cada período e quais são inerentes a toda trajetória organizacional?
- 2) Dentre as estratégias identificadas, quais são específicas a cada período e quais são inerentes a toda trajetória organizacional?

2. Relações entre estratégias e competências organizacionais

Objetivo: identificar as relações e influências mútuas entre as estratégias e competências organizacionais em cada período.

- 1) Há um alinhamento entre as competências e as estratégias nos diferentes períodos?
- 2) Como estão inseridas as competências organizacionais nas orientações e implementação estratégicas?
- 3) Há alguma estratégia que tenha sido influenciada pelas competências organizacionais?
- 4) Alguma competência foi criada ou desenvolvida em função de alguma estratégia?
- 5) Como aconteceu este processo de influência e relação entre as estratégias e competências?
- 6) Quais competências ainda precisam ser desenvolvidas de modo a atender aos novos objetivos estratégicos?

Aplicar a matriz de relações entre estratégias e competências organizacionais com base nos dados coletados nos blocos 1, 2 e 3, conforme apresentado abaixo.

Estratégias Principais da FedEx		Competências Organizacionais			
		Mobilizar as Pessoas para o Negócio	Eficiência em Gestão Logística	Gerenciamento da Informação sobre a Remessa	Gestão da Marca
P1 1971 a 1980	Criação e antecipação da demanda do serviço de entregas expressas nos EUA e transformação da indústria de carga aérea				
	Utilização do sistema de <i>hubs</i> centrais e padronização dos serviços como estratégia de liderança em custos				
	Consolidação da filosofia PSP e consolidação da marca nos EUA				
P2 1981 a 1997	Expansão internacional: conectar 99% do PIB mundial				
	Institucionalização da qualidade e confiabilidade - <i>benchmarking</i> no mercado de remessas expressas				
	Consolidação internacional da marca FedEx como sinônimo de entregas rápidas confiáveis.				
P3 1998 até hoje	Ampliação do portfólio de serviços através da criação de diferentes unidades de negócios independentes geridas sob a mesma marca e filosofia				
	Reinvenção e renovação da marca				
	Ser reconhecida como a líder mundial em soluções de transporte e logística				
	Expansão internacional dos serviços domésticos através das aquisições de empresas locais				

Legenda:	◆	Existe uma forte relação
	□	Existe uma média relação
		Existe uma possível ou fraca relação