



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EXPANSÃO DE UMA ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIOS

Kelly Cristine Costa Cabral¹, Cláudia Herrero Martins Menegassi²

RESUMO: Este trabalho apresenta as abordagens da Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento na expansão de uma empresa administradora de consórcios. Com isso, busca relacionar as competências necessárias para que uma administradora de consórcios possa compartilhar conhecimentos organizacionais, nos processos de terceirização de empregados e de franquia, visando a sustentabilidade de sua vantagem competitiva. Para tanto, será realizado uma pesquisa do tipo descritiva-exploratória e de natureza qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas em uma empresa líder de mercado, no segmento de consórcios imobiliários. Os dados serão tabulados e analisados com o auxílio do software NVivo. Entre os principais resultados, espera-se apresentar um panorama amplo que revele os pontos e contrapontos da terceirização de empregados e da modalidade de franquias, além de contribuir com os estudos da Gestão por Competências e da Gestão do Conhecimento, e de apresentar as especificidades de uma empresa administradora de consórcios.

PALAVRAS-CHAVE: Competências; Conhecimento; Consórcios; Franquia; Terceirização de Empregados.

1 INTRODUÇÃO

O Projeto de Lei 4330/2004, propõe regulamentar e liberar a terceirização de empregados no Brasil, para executarem atividades-fim da empresa, que é a função principal de uma organização. A Câmara dos Deputados, em Abril/2015, aprovou essa lei de terceirização, embora sob ressalvas e emendas, e o texto está em andamento para apreciação do Senado (CAMARA, 2004).

No ambiente organizacional brasileiro, a prática de terceirização de atividades-meio já é aceita pelos órgãos regulamentadores. Mas expandir a regulamentação da terceirização para a função principal da empresa tem sido uma temática polêmica, pois de um lado, as entidades patronais alegam que a terceirização permite modernizar as relações de trabalho, facilitar a atividade econômica e gerar milhares de novos postos de trabalho. Os sindicatos dos trabalhadores, por outro lado, argumentam que a terceirização corrompe as relações de trabalho, e as pessoas, ao deixarem a condição de empregados, perdem a cobertura da CLT (ZAN; PIOLLI, 2015).

Além da prática de terceirização de empregados, as empresas dispõem de um outro conceito, a “franquia”, que se insere na abordagem da expansão organizacional. A franquia é considerada uma estratégia de crescimento, que tem por objetivo expandir uma determinada marca no mercado. Nessa modalidade, as empresas consolidadas fornecem sua marca e seu *know-how* à empreendedores franqueados, e com isso obtêm ganhos sem dispor de seu próprio capital. Os franqueadores, por sua vez, obtêm como principal vantagem nessa empreitada, o conhecimento imbricado nos processos da empresa consolidada, bem como a condição de adentrar novos mercados em que a marca é reconhecida e consolidada (GIGLIOTTI, 2010).

Em ambos os casos de expansão das empresas, tanto na modalidade de terceirização de empregados como de franquia, implica por parte das empresas, uma profunda análise de seus recursos internos, bem como requer o compartilhamento do conhecimento organizacional. A organização precisa identificar e analisar seus recursos internos para decidir, entre outras ações, quais das suas atividades podem ser repassadas à execução de outras empresas. O compartilhamento do conhecimento organizacional, por sua vez, é essencial para que as características da empresa possam ser mantidas, ainda que seus processos, produtos ou serviços estejam sob execução de outras organizações. Outro aspecto importante a ser destacado, na prática de terceirização de empregados e de franquia, é o risco de imitação ao qual se expõe uma organização que adere à alguma dessas práticas.

A imitação é um dos maiores problemas enfrentados pelas organizações que estão inseridas em mercados cada vez mais competitivos. Para enfrentar esse problema, as empresas buscam alcançar vantagem competitiva sustentável. Diante deste quadro, destaca-se na literatura a teoria *Resource-Based View* (RBV), traduzida como Visão da Empresa Baseada em Recursos (VBR), que embasa estudos voltados para a vantagem competitiva sustentável da organização, dentre os quais estão as abordagens da Gestão por Competências e da Gestão do Conhecimento nas Organizações (MENEGASSI, 2013).

¹ Administradora e Mestranda do Curso de Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário Cesumar-UNICESUMAR, Maringá – PR. Bolsista PROSUP/CAPES - UniCesumar. kelly.cabral@yahoo.com.br;

² Economista, Administradora, Mestre e Doutora em Administração e Professora do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário Cesumar-UNICESUMAR, Maringá – PR. claudia.menegassi@unicesumar.edu.br



A Gestão por Competências se volta para as competências da organização, ou seja, para a capacidade da empresa de combinar, misturar e integrar diversos recursos em produtos e serviços, gerando e fortalecendo sua vantagem competitiva. Dentre as competências organizacionais, destaca-se as competências essenciais da empresa, aquelas que permitem à organização adentrar novos mercados, inovar em produtos, processos ou serviços, ou mudar seus padrões de escolha, sem que com isso sua posição no mercado venha a ser prejudicada, mas, pelo contrário, que se sustente (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Ao admitir a necessidade de mudanças e inovações constantes visando sustentar a vantagem competitiva, a Gestão por Competência também se volta para as competências individuais, pois o profissional pode reconhecer oportunidades e misturar sua especialização funcional com novas e interessantes maneiras de aplicação, contribuindo com a intenção estratégica da empresa. As competências precisam ser alimentadas e protegidas, e esse processo requer constante aprendizagem organizacional, que tem potencial para dificultar a imitação da vantagem competitiva por parte dos concorrentes e garantir que o conhecimento seja aplicado, compartilhado e armazenado, de maneira que não desapareça pela falta de uso (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento, tem o mérito de identificar, compartilhar, armazenar e transferir o conhecimento que permeia o ambiente organizacional e de possibilitar a aprendizagem organizacional que ocorre a partir de um processo de conversão do conhecimento tácito, intrínseco ao sujeito, para o conhecimento explícito, que pode ser codificado e documentado dentro da organização. Esse processo se dá por meio da interação entre indivíduos; do favorecimento ao diálogo; da combinação do conhecimento recém criado com o já existente; e pela internalização de novos conhecimentos, pelo sujeito, que ocorre por meio do “aprender-fazendo” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 43).

Diante dessa breve explanação acerca da tendência de terceirização de empregados e da aplicação do conceito de franquia na expansão das empresas, bem como das abordagens teóricas que foram apresentados até aqui, surge a problemática que envolve este trabalho: Quais as competências necessárias para que uma empresa possa compartilhar conhecimentos organizacionais nos processos de terceirização de empregados e de franquia, visando a sustentabilidade da sua vantagem competitiva? Para responder à essa questão, esse trabalho busca apresentar uma organização do segmento de serviços, que administra consórcios, terceiriza sua força de vendas de cotas de autofinanciamento e possui franquias.

As administradoras de consórcios são empresas regulamentadas pelo Banco Central do Brasil, por meio da legislação aplicável ao setor de consórcios, Lei nº 11.795, de 8 de outubro de 2008, que entrou em vigor desde 06/02/09 (BACEN, 2009). Desde a regulamentação do consórcio, tem aumentado a venda de cartas de crédito para investimento, bem como a comercialização de bens por meio dessa modalidade de autofinanciamento, essa tendência tem se tornado ainda mais evidente na atual conjuntura econômica, em que os consumidores vêm no produto uma opção viável pois é isento de juros (ABAC, 2015).

A nova lei dos consórcios trouxe consigo algumas premissas, como por exemplo de ter fornecido mais segurança para os consorciados, o que explicaria a demanda crescente pelo produto, também há afirmações de que as exigências para inserção de novas empresas nesse segmento têm contribuindo para que poucas empresas adentrem e se consolidem nesse mercado. Sob esses pressupostos, e diante de uma análise prévia, porém superficial das empresas que compõe esse segmento, superficialidade essa que pretende ser superada por meio deste trabalho, infere-se que para alavancar sua expansão mercadológica, atender uma demanda crescente de clientes e obter vantagem competitiva sustentável, algumas administradoras de consórcios tem feito uso de práticas estratégicas de terceirização de empregados e de abertura de franquias, principalmente na área de vendas do produto.

Desta forma, a justificativa teórica que embasa este trabalho consiste na abordagem de duas vertentes da RBV, a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento, que na perspectiva adotada por este trabalho são abordagens complementares e que juntas podem promover a sustentabilidade da vantagem competitiva das organizações. A justificativa prática abrange a apresentação das especificidades de uma empresa do ramo de investimentos, no segmento de consórcios, segmento regido por lei, regulamentadas pelo BACEN e que tem se mostrado em crescimento por não praticar juros. Também abrange temas controversos que contribuem para a expansão de marcas no mercado, e que tem sido adotadas por administradoras de consórcio, que consiste na terceirização de empregados e na modalidade de franquia. Por fim, se justifica por demonstrar como a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento podem contribuir para a expansão de uma empresa de consórcio que visa a sustentabilidade de sua vantagem competitiva, por meio da terceirização de empregados e da modalidade de franquia.

Com base nisso, destaca-se o objetivo geral que orienta este trabalho, que é: Relacionar as competências necessárias para que uma administradora de consórcios possa compartilhar conhecimentos organizacionais, nos processos de terceirização de empregados e de franquia, visando a sustentabilidade de sua vantagem competitiva.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Diferenciar os processos de terceirização de empregados e de franquia, adotados por uma administradora de consórcios;



- Verificar os conhecimentos organizacionais, em consonância com a abordagem da Gestão do Conhecimento, que podem ser compartilhados nos processos de terceirização de empregados e de franquia, visando a vantagem competitiva de uma empresa administradora de consórcios;
- Relacionar as competências necessárias, abordadas pela Gestão por Competências, para compartilhar conhecimentos organizacionais necessários em processos de terceirização de empregados e de franquia em uma empresa administradora de consórcios.

2 MATERIAL E MÉTODOS

A fim de responder ao problema de pesquisa que norteia todo esse trabalho, será eleita uma empresa líder de mercado no segmento de consórcios imobiliários, localizada na cidade de Maringá, estado do Paraná. A escolha dessa empresa como recorte empírico da pesquisa justifica-se pois sozinha é responsável por aproximadamente 50% da comercialização de cotas de consórcio de imóveis na região e adota práticas de terceirização de empregados e de franquia para expandir a marca no mercado, visando sustentar sua vantagem competitiva.

A pesquisa será do tipo descritiva, pois irá diferenciar os processos de terceirização de empregados e de franquia. Também será uma pesquisa do tipo exploratória, pois pretende verificar quais conhecimentos organizacionais podem ser compartilhados e relacionar as competências necessárias para compartilhar esses conhecimentos em processos de terceirização de empregados e de franquia, sem comprometer a vantagem competitiva de uma empresa administradora de consórcios (RICHARDSON, 1999).

Devido à natureza dos objetivos propostos, a pesquisa será de natureza qualitativa, realizada por meio da técnica de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, que serão feitas junto à área de gestão responsável pelos processos de terceirização de empregados e de franquia, a fim de interpretar os aspectos subjetivos que envolvem a problemática desta pesquisa. Os dados serão tabulados e analisados com o auxílio do software NVivo – Versão 10.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este trabalho compreende que os temas da terceirização de empregados e da modalidade de franquia são controversos e por isso espera apresentar um panorama amplo que revele os pontos e contrapontos desses temas, possibilitando uma apropriada discussão teórica. Este trabalho também espera contribuir com os estudos da Gestão por Competências e da Gestão do Conhecimento, por compreender que quando criteriosamente aplicados, possuem potencial para alavancar o desenvolvimento sustentável das organizações, possibilitando aumento de postos de trabalho e elevando os índices de crescimento da nação.

Além disso, este trabalho busca apresentar a especificidade de uma organização que proporciona às pessoas a aquisição de bens por meio do autofinanciamento, uma prática pouco comum em nosso país, mas que tem crescido após a regulamentação de uma legislação específica. Sem adentrar na questão da viabilidade do investimento, este trabalho espera ao menos destacar as vantagens e desvantagens do produto, bem como as principais características da negociação.

A partir dessa discussão teórica, espera-se promover o conhecimento de abordagens que se relacionam entre si por meio dos conceitos apresentados nesse trabalho e que novos estudos possam ser realizados no intuito de transpor os limites que vierem a se apresentar ao longo desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABAC – Associação Brasileira de Administração de Consórcios. 2015. **Cresce a utilização de consórcios no Brasil**. Disponível em: [http://abac.org.br/sistema/noticiasTextuais/1_\(201507074234\)exclusivo.pdf](http://abac.org.br/sistema/noticiasTextuais/1_(201507074234)exclusivo.pdf)> Acesso em: 25 jul. 2015.
- BACEN – Banco Central do Brasil. **BC regulamenta nova lei dos consórcios**. 2009. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/textonoticia.asp?codigo=2019&idpai=noticias>> Acesso em: 25 jul. 2015.
- BRASIL. **O sistema de consórcio**, Lei nº 11.795, de 8 de outubro de 2008. Dispõe sobre O sistema de consórcio. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11795.htm> Acesso em: 25 jul. 2015.
- CÂMARA – Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei - PL 4330/2004**. 2004. Disponível: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=267841>> Acesso em: 25 jul. 2015.
- GIGLIOTTI, B. S. **Transferência de conhecimento nas franquias brasileiras**. 2010. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, São Paulo, 2010.



MENEGASSI, C. H. M. **Teoria axiológica de comunhão**: a construção social dos recursos constitutivos da gestão de empresas de economia de comunhão. 2013. 172 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo, Curitiba, 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 3, p.79-91, 1990.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

ZAN, D. D. P; PIOLLI, E. Editorial: Educação no atual cenário político e econômico. **ETD – Educ. Temat. Digit.**, Campinas, SP, v.17, n.1, p.1-5, jan./abr. 2015. Disponível em:

<<https://www.fe.unicamp.br/revistas/ged/etd/article/view/7093>> Acesso em: 25 jul. 2015.