

Márcio Nunes da Silva

**Identificação e análise de competências
organizacionais em empresas
intensivas em tecnologia**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em

Administração de Empresas

Rio de Janeiro, setembro de 2004



Márcio Nunes da Silva

**Identificação e análise de
competências organizacionais em
empresas intensivas em tecnologia**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre pelo Programa
de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro
Setembro de 2004



Márcio Nunes da Silva

**Identificação e análise de
competências organizacionais em
empresas intensivas em tecnologia**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre pelo Programa
de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio.

Prof. Jorge Ferreira da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Rebecca Arkader

COPPEAD – UFRJ

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 23 de setembro de 2004

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Márcio Nunes da Silva

Graduou-se em Ciências da Computação pela FIAA em 1990. cursou Gestão Empresarial no IAG/PUC-RIO em 2000. Possui diversos cursos de complementação profissional em empresas como Apple Computer Inc., SuperMac e BestPower Technology. Trabalha desde 1988 na área de Tecnologia da Informação. Atuou como gerente de projetos, gerente de produto, diretor comercial e diretor de marketing. Atualmente é sócio da empresa de consultoria e desenvolvimento Solução Digital. É professor do departamento de Comunicação da PUC-Rio onde leciona as disciplinas Comunicação Digital e Novas Mídias e Tecnologia Aplicada à Comunicação, além de palestrante convidado de diversas universidades e empresas.

Ficha Catalográfica

Silva, Márcio Nunes da

Identificação e análise de competências organizacionais em empresas intensivas em tecnologia / Márcio Nunes da Silva; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2004.

109 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Competências organizacionais. 3. Gestão de competências. 4. Vantagem competitiva sustentada. 5. Estratégia. 6. Resource-Based View. 7. Modelo de identificação de competências organizacionais 8. Apple Computer Brasil. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

Para meus pais Gilberto e Nadia pelo incentivo e
carinho em todos os momentos.
Para minha irmã Ingrid pelo apoio, amizade e carinho.

Agradecimentos

Ao meu orientador Professor Jorge Ferreira da Silva pelos ensinamentos, apoio, amizade e pelo estímulo na escolha do tema.

Ao Professor José Roberto Gomes da Silva pela sugestão de propor um modelo, orientação, disponibilidade e amizade.

À Clarisse Heck Machado pelo apoio incondicional, compartilhamento de conhecimento, incentivo nos momentos mais difíceis e principalmente pelo carinho.

À minha irmã Ingrid por permitir me dedicar à essa pesquisa e me apoiar em todos os momentos.

À minha família, principalmente meus pais, minha avó Alice, tia Miriam, tia Dayse e Nick pelo carinho, confiança, apoio e paciência com a constante falta de tempo.

À equipe da Apple Computer Brasil, em especial Tony, Inacio, Tiago, Dinho, Fabio e Carlos pelo apoio e confiança.

Ao pessoal da Officer Distribuidora especialmente Fabio Gaia e Marcelo Marques e da Tech Data Brasil, especialmente Murilo Siman, Sandra Fantoni e Marcel Ferreira pelas informações e disponibilidade.

A todos os professores do IAG/PUC-Rio pelos valiosos ensinamentos.

À Professora Rebecca Arkader pela atenção e valiosas sugestões.

Aos funcionários do departamento, especialmente Leopoldo e Teresa pela incansável ajuda e simpatia em todos os momentos.

Aos amigos Bia, Alberto, André, Cris, Bete, Eduardo, Fernanda e Trajano pela troca de idéias, críticas e sugestões.

Resumo

Silva, Márcio Nunes; Silva, Jorge Ferreira. **Identificação e Análise de Competências Organizacionais em Empresas Intensivas em Tecnologia.** Rio de Janeiro, 2004. 109 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo tem por objetivo a identificação e análise de competências organizacionais relevantes para que uma empresa consiga alcançar vantagem competitiva sustentada frente a seus concorrentes. A pesquisa visa explorar empresas intensivas em tecnologias que operam através de canais de distribuição e que sejam subsidiárias de empresas estrangeiras. A revisão da bibliografia do modelo *Resource-Based View of the Firm* e de diversos modelos de identificação e análise de competências mostrou que peculiaridades de cada indústria influenciam diretamente a percepção por parte dos gestores acerca de como as competências organizacionais podem impactar seus negócios. Isso mostrou a necessidade de desenvolvimento de um modelo que integre atributos e técnicas preconizados pela literatura recente em gestão estratégica, considerando a idiosincrasia deste segmento da indústria de tecnologia. Um estudo de caso da Apple Computer Brasil será realizado ao longo da pesquisa para ilustrar como este modelo pode ajudar gestores e executivos a explorar competências capazes de alavancar vantagem competitiva sustentada.

Palavras-chave

Competências organizacionais, gestão de competências, vantagem competitiva sustentada, estratégia, Resource-Based View, Modelo de identificação de competências organizacionais, Apple Computer Brasil.

Abstract

Silva, Márcio Nunes; Silva, Jorge Ferreira (Advisor). **Organizational Competencies Identification and Analysis in Technology Based Companies.** Rio de Janeiro, 2004. 109 p. Msc Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The study focuses on the identification and analysis of important organizational competencies so that a company may attain sustained competitive advantage in face of its competitors. The survey aims at exploring companies that are technology intensive operating through distribution channels and are also subsidiaries of foreign companies. A review of the literature regarding the model Resource-Based View of the Firm, as well as other several models, for identifying and analyzing competencies has shown that peculiarities of each industry directly influence the perception of managers as to how organizational competencies can impact their business. This has brought forth the need for the development of a model that integrates attributes and techniques advocated by the recent literature on strategic management, taking into consideration the idiosyncrasy of this technology industry segment. A case study of Apple Computer Brasil will be carried out during the survey to illustrate how this model can help both managers and executives explore organizational competencies for leveraging sustained competitive advantage.

Keywords: Organizational competences, competences management, sustained competitive advantage, strategy, Resource-Based View, Organizational Competencies Identification Model, Apple Computer Brasil.

Sumário

1	Introdução	11
1.1.	O Problema	14
1.2.	Objetivos da Pesquisa	14
1.3.	Delimitação do estudo	15
1.4.	Relevância do Estudo	16
2	Referencial teórico	17
2.1.	Resource-Based View of the Firm	17
2.2.	Vantagem Competitiva	20
2.3.	Competências	21
2.4.	Competências Organizacionais	22
2.5.	Habilidades Organizacionais	23
2.6.	Competências Essenciais	25
2.7.	Cadeia de Valor	26
2.8.	Canais de Distribuição	27
2.9.	Redes Estratégicas	29
2.10.	Gestão do Conhecimento	30
2.11.	Identificação de competências Organizacionais	33
2.11.1.	Modelo de King et al (2001)	33
2.11.2.	Modelo de Duncan et al (1998)	38
2.11.3.	Modelo de Ulrich e Smallwood (2004)	43
3	Metodologia de Pesquisa	47
3.1.	Tipo de Pesquisa	47
3.2.	Aplicabilidade dos Estudos de Caso	48
3.3.	Unidade de Análise	51
3.4.	Limitações dos Modelos Pesquisados	52
3.5.	Modelo Proposto	53
3.5.1.	Primeira Etapa – Identificação das Competências Organizacionais Relevantes	56
3.5.2.	Segunda Etapa - Análise VRIO/ASSIST das Competências	57
3.5.3.	Terceira Etapa - Avaliação Competitiva das Competências Perante a Concorrência	58

3.5.4. Quarta Etapa - Escolha das Competências a Serem Desenvolvidas pela Organização	58
3.5.5. Benefícios do modelo proposto	60
3.6. Coleta e Tratamento de Dados	63
3.7. Limitações do Método	64
4 Aplicação do Modelo	66
4.1. A Apple Computer Brasil e seu canal de distribuição	66
4.2. Etapas do modelo	72
4.2.1. Identificação das competências organizacionais relevantes	73
4.2.2. Análise das Competências Organizacionais	82
4.2.3. Avaliação das Competências Organizacionais	88
4.2.4. Escolha das Competências Organizacionais a serem desenvolvidas pela organização	94
4.3. A visão dos profissionais da Apple Computer Brasil e do canal de distribuição	98
5 Conclusão	100
5.1. Sugestões para pesquisas futuras	104
6 Referências Bibliográficas	106

Lista de Quadros e Tabelas

Quadro 1. Perguntas necessárias para se conduzir uma análise Resource-Based de forças e fraquezas de uma firma	18
Quadro 2. Habilidades x Competências	24
Quadro 3. Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto	49
Quadro 4. Competências Organizacionais obtidas através das entrevistas	74
Tabela 1. Análise das Competências Organizacionais	83
Tabela 2. Avaliação das Competências Organizacionais	89
Tabela 3. Escolha das Competências Organizacionais	96

Lista de figuras

Figura 1. Componentes da Competência	22
Figura 2. Conceito de Competência	22
Figura 3. Exemplo de avaliação das competências organizacionais	35
Figura 4. Modelo de questionário	36
Figura 5. Modelo de Duncan et al (1998)	40
Figura 6. Modelo Proposto	55
Figura 7 – Organograma da Apple Latin-America	67
Figura 8 – Estrutura do Canal de Distribuição	69