

Introdução

Quando uma firma inicia suas atividades numa determinada indústria, ela decide como competir baseada no seu entendimento dos principais processos econômicos dessa indústria e de sua crença em poder operar em condições iguais ou superiores a seus concorrentes (Barney, 2002). No entanto, algumas vezes os fatores analisados pela empresa não são os mais relevantes para se obter bom desempenho. Diversos exemplos podem ser encontrados na literatura recente, de empresas que falharam em identificar os fatores decisivos para o sucesso de suas estratégias. Em alguns casos, como o da Honda Motorcycle Company, nos Estados Unidos na década de 60, ela conseguiu perceber que suas teorias estavam erradas e mudou rápido o suficiente para conseguir sucesso. Na maior parte dos casos, no entanto, esta falha custou a sobrevivência da empresa.

Identificar corretamente os recursos e as competências necessários para o sucesso da estratégia traçada é uma tarefa complexa. Apesar de algumas empresas ou unidades de negócios conseguirem iniciar suas operações com uma teoria sobre o ambiente competitivo e com um teste de mercado dessa teoria, muitas não conseguem. Outras ainda precisam alterar tanto sua estratégia inicial, após a implementação, que a estratégia efetivamente implementada pouco se parece com a estratégia inicial. À medida que a estratégia muda, os fatores críticos responsáveis pelo bom desempenho também devem ser repensados. Caso isso não ocorra, as chances de fracasso aumentam consideravelmente.

As empresas estão precisando reformular suas formas de gerenciar e funcionar. Nos últimos anos, com o aumento dos negócios internacionais como resultado da globalização da economia, as empresas estão sendo obrigadas a melhorar cada vez mais a eficácia. Bons resultados em mercados locais já não são suficientes, é preciso que se obtenha resultados baseados em padrões competitivos internacionais. Nesse contexto, o debate sobre desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável tem se tornado mais e mais importante. As novas regras do jogo são inovação, rapidez, serviço de alta qualidade, melhoria constante dos processos e aplicação de novos conhecimentos (Stewart, 1999).

No início das pesquisas sobre gestão estratégica, a base teórica por trás das explicações sobre o comportamento estratégico das firmas e unidades de negócios não era muito aprofundada. A maioria dos estudos era de caráter exploratório, e em geral os estudos que geravam as conclusões sobre as causas de sucesso eram baseados em estudos de caso de pequena escala. Somente a partir década de 70 do último século é que estudos mais amplos baseados em conceitos e métodos de pesquisa oriundos da teoria econômica começaram a ser usados.

Durante mais de 20 anos o paradigma dominante era o SCP (Structure-Conduct-Performance), cujo pressuposto básico é de que a estrutura de um certo mercado ou indústria determina a competição dentro desse mercado e dessa forma determina a condução dos negócios ou as estratégias de marketing adotadas (Grunert e Hildebrandt, 2004). Um dos trabalhos de maior repercussão dessa fase foi o livro de Porter “Competitive Strategy” (Porter, 1980).

Nos últimos 10 anos muitas críticas foram feitas aos modelos de Porter (Porter, 1980) e às teorias de posicionamento estratégico, por elas negligenciarem características internas da firma. Sob o rótulo *Resource-Based View of the Firm*, recursos valiosos e únicos com características específicas de imitabilidade, substituíbilidade e mobilidade imperfeita foram propostos como os verdadeiros fatores responsáveis pelo sucesso e pela vantagem competitiva sustentável das empresas (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993; BARNEY, 1986).

Na década de 90, gerentes e pesquisadores foram fortemente influenciados pelo trabalho de Prahalad e Hamel (1990) em que eles sugerem o abandono do conceito de SBU (Strategic Business Units, ou Unidades Estratégicas de Negócios) como unidade central de planejamento da estratégia corporativa e propõem Competências Essenciais para toda a corporação e potencialmente aplicáveis a várias indústrias e diversos produtos.

O sucesso da empresa é consequência de sua habilidade no desenvolvimento contínuo de competências essenciais que irão sustentar sua competitividade ao longo do tempo (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993; PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Hoje ainda existe uma lacuna na teoria sobre competências organizacionais, no que diz respeito à identificação das competências por parte dos gerentes e executivos das empresas. Alguns estudos têm mostrado que existe uma diferença significativa nas competências organizacionais de empresas de diferentes setores

(King *et al*, 2001; Duncan *et al*, 1998). A definição de modelos mais específicos para cada setor pode auxiliar gestores e pesquisadores a identificar e avaliar as competências organizacionais de forma mais eficiente.

O mercado brasileiro de TI (Tecnologia da Informação) viveu um período bastante positivo durante toda a década de 90 com altas taxas de crescimento e alto nível de investimento no setor. Essa prosperidade foi propiciada pela abertura do mercado após quinze anos de reserva de mercado de informática (Rocha, 2003).

Na virada do milênio, o cenário começou a mudar. Fatores macroeconômicos como a crise da Argentina e a tragédia de 11 de setembro nos Estados Unidos em 2001, juntamente com fatores internos como a crise de energia, a insegurança causada pela incerteza no processo eleitoral, ataques especulativos dos investidores nacionais e estrangeiros, desvalorização do real e a manutenção das altas taxas de juros, agravaram este cenário de crise econômica, cuja tendência de desaquecimento foi acompanhada pelo mercado de TI como um todo. Diversas empresas decidiram rever seus planos de investimento em TI e adiá-los para 2003, até que a situação política ficasse definida e que o novo governo assumisse (Rocha, 2003).

Esse novo cenário obrigou as empresas da área de TI a reformularem suas estratégias e em alguns casos até repensarem seus negócios. Naquele momento era fundamental que fossem reavaliados também os fatores críticos para o sucesso da nova estratégia (Rocha, 2003).

A chegada da Era do Conhecimento mudou radicalmente a forma de criar valor nas organizações. Hoje, a viabilidade e prosperidade em longo prazo dependem cada vez mais da habilidade gerencial para alavancar o valor dos recursos intangíveis (ASHTON, 1996). Na área de TI isso é ainda mais crítico, devido à grande velocidade do surgimento e evolução de novas tecnologias.

As empresas de tecnologia de uma forma geral são intensivas em conhecimento e alicerçam suas operações em sua capacidade de inovação constante. Outra característica marcante dessa indústria é a velocidade, tanto na distribuição de seus produtos atuais como no desenvolvimento de novas tecnologias capazes de colocar seus produtos numa condição competitiva superior aos produtos de seus concorrentes.

No mercado brasileiro de TI, mais especificamente na setor de venda de *hardware* de pequeno porte, existem mais de 40 empresas com características similares. A maioria delas é subsidiária de empresas multinacionais, tem pequena infra-estrutura e número de funcionários reduzido, atua através de parcerias locais, principalmente com o canal de distribuição.

1.1.

O Problema

O problema que se apresenta nessa pesquisa é: como identificar e avaliar as competências organizacionais relevantes para o bom desempenho da organização.

Para conseguir responder esta questão, as seguintes perguntas intermediárias são colocadas:

- a) Quais são as percepções de gestores e funcionários acerca das competências organizacionais relevantes para obtenção de vantagem competitiva sustentada?
- b) Quais são as percepções dos executivos das empresas integrantes das redes de relacionamento sobre o posicionamento da empresa?
- c) Que competências realmente agregam valor para o cliente e podem alavancar vantagem competitiva?
- d) Qual é a importância dos canais de distribuição na cadeia de valor de empresas de alta tecnologia?

1.2.

Objetivos da Pesquisa

Cada vez mais as empresas têm buscado alcançar vantagens competitivas sustentáveis. De acordo com o modelo *Resource-Based View of the Firm*, se conseguirmos identificar e explorar recursos e competências que sejam raros, valiosos, não-substituíveis e de difícil imitação, conseguiremos efetivamente alavancar um desempenho superior ao dos concorrentes (Barney, 1991). Ainda segundo Barney (1991), as idiosincrasias de cada setor influenciam a percepção

dos gestores e executivos acerca da relevância das diversas competências e seus impactos nas estratégias das empresas.

Baseado nos princípios acima, o objetivo final do trabalho é propor, a partir da literatura, um modelo através do qual se possa identificar competências organizacionais e apontar quais são as mais relevantes para se obter vantagem competitiva sustentada. Devido à dificuldade de se propor um modelo único que considere as diferenças entre os setores, juntamente com o interesse e experiência do autor na área de tecnologia, o modelo proposto contempla as características comuns das empresas do setor de microcomputadores e periféricos.

A verificação da aplicabilidade do modelo é feita através de um único estudo de caso devido à dificuldade de obtenção de informações estratégicas. O autor é parceiro profissional da Apple Computer Brasil há quase 10 anos, facilitando, dessa forma, acesso a informações estratégicas da companhia, fundamentais para a realização do trabalho.

1.3.

Delimitação do estudo

O estudo é focado em identificação e avaliação de competências organizacionais. Para fins de verificação da adequação do modelo ao seu propósito de identificar competências, é conduzido um estudo de caso da Apple Computer Brasil e são realizadas entrevistas com os principais executivos da empresa, assim como de algumas empresas que atuam no seu canal de distribuição. São entrevistados alguns executivos dos distribuidores Officer Distribuidora e Tech Data Brasil ligados diretamente à operação de distribuição de produtos Apple, assim como os responsáveis por algumas revendas Apple localizadas nas regiões sudeste e sul do Brasil.

Assim, o estudo trata da visão gerencial de diversos agentes da cadeia da indústria, não tratando portanto, da visão do cliente final acerca de tais competências.

1.4.

Relevância do Estudo

Dado o sucesso de algumas poucas empresas nessa indústria com raras oportunidades e tantas ameaças, pode-se notar que o ambiente competitivo não é o único fator determinante do desempenho das empresas. Para que se possa entender este sucesso, é necessário que se estude além das ameaças e oportunidades do ambiente. É preciso um bom entendimento dos recursos e competências que cada empresa possui (Barney, 2002).

Em termos científicos, o trabalho pretende dar uma contribuição para a pesquisa em competências organizacionais, especialmente no setor de TI, e com algumas adaptações em qualquer outro setor. Especialmente no Brasil, poucos esforços foram realizados para listar e avaliar competências efetivamente utilizadas como parte das estratégias de empresas. Os esforços em propor soluções para a problemática das competências, tanto por parte dos pesquisadores quanto por parte dos gestores de empresas, têm sido mais no levantamento e análise das competências pessoais com enfoque na área de Recursos Humanos.

Segundo Barney (2002) a forma de analisar cada indústria e cada setor deve variar, da mesma forma como variam, de empresa para empresa, os conjuntos idiossincráticos de recursos e competências capazes de gerar vantagem competitiva sustentada. O conjunto de empresas fabricantes de computadores e equipamentos de TI representa um setor da indústria de informática e telecomunicações, com características que as diferenciam das demais empresas da indústria, requerendo, dessa forma, uma análise que reconheça e considere tais características.

Do ponto de vista empresarial, a pesquisa é um importante instrumento para tomada de decisão, formulação e implementação de estratégias que visem alavancar a performance da firma com base na melhor utilização de seus recursos e competências e, ainda, na determinação do volume de recursos a serem aplicados para obtenção e aperfeiçoamento de tais competências.