

2

Referencial teórico

O estabelecimento do referencial teórico para o desenvolvimento da dissertação implicou um levantamento bibliográfico na área de gestão estratégica, em particular da literatura recente sobre competências e vantagem competitiva. As variáveis, constructos e indicadores para a identificação de competências foram em grande parte fundamentados nos trabalhos de King *et al* (2001), Duncan *et al* (1998), Ulrich & Smallwood (2004) e nos conceitos definidos por Barney (1991 e 2002) e Prahalad e Hamel (1990).

Primeiramente são descritos os resultados da revisão bibliográfica sobre o modelo *Resource-Based View of the Firm*. Em seguida são apresentados os conceitos de competências, competências essenciais e competências organizacionais, cadeia de valor, canais de distribuição, redes estratégicas, gestão do conhecimento e os modelos de identificação de competências de King *et al* (2001), Duncan *et al* (1998) e Ulrich & Smallwood (2004) que serão utilizados como referência para o modelo de identificação das competências organizacionais.

2.1.

Resource-Based View of the Firm

Em seu artigo de 1984, *A Resource-Based View of the Firm*, Wernerfelt chama a atenção para os recursos idiossincráticos e difíceis de copiar encontrados em uma empresa, recursos esses que, se devidamente explorados, podem gerar vantagem competitiva sustentada.

O modelo *Resource-Based View of the Firm* fundamenta-se em duas suposições básicas. A primeira, **heterogeneidade de recursos**, baseada no trabalho de Penrose (Barney apud Penrose, 1959), assume que as firmas podem ser vistas como conjuntos de recursos produtivos e cada firma possui seu próprio conjunto de recursos, cada um diferente dos outros. A segunda, baseada nos trabalhos de Selznick (Barney apud Selznick, 1957) e Ricardo (Barney apud

Ricardo, 1817), **imobilidade de recursos**, assume que alguns recursos são muito caros de se copiar ou possuem oferta inelástica. Se uma determinada firma possui recursos que a possibilitam explorar oportunidades do mercado ou neutralizar ameaças, apenas poucos concorrentes os possuem, e se eles são difíceis de se copiar ou inelásticos na oferta, então, esses recursos são fontes potenciais de vantagem competitiva sustentada (Barney, 2002).

Como os conceitos de heterogeneidade e imobilidade dos recursos são um tanto quanto abstratos, uma forma de tornar esses conceitos mais aplicáveis é utilizando o modelo **VRIO** (Barney, 2002). O modelo é baseado em quatro perguntas que devem ser feitas sobre as atividades desempenhadas por uma firma: (1) questão de valor, (2) questão de raridade, (3) questão de imitabilidade e (4) questão da organização. As respostas a essas quatro perguntas determinam se um determinado recurso ou competência da firma é uma força ou fraqueza. O Quadro 1 apresenta estas quatro questões.

Quadro 1. Perguntas necessárias para se conduzir uma análise *Resource-Based* de forças e fraquezas de uma firma

1- A questão de valor: Os recursos e competências da firma a possibilitam responder a oportunidades e ameaças do ambiente?
2- A questão de raridade: Um determinado recurso é controlado apenas por um pequeno número de firmas concorrentes?
3- A questão de imitabilidade: Firmas que não possuem determinado recurso enfrentam desvantagens de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
4- A questão da organização: As demais políticas e procedimentos da firma são organizados para suportar a exploração de seus recursos valiosos, raros e caros de imitar?

Fonte: Barney, 2002

O modelo *Resource-based View of the Firm* e o VRIO possuem algumas limitações. A primeira é que eles só devem ser usados enquanto as regras e características da indústria permanecem estáveis. Principalmente em indústrias hipercompetitivas ou em cenários onde ocorram uma variação brusca de demanda, rápidos avanços tecnológicos ou violentas alterações políticas, o que era força pode se tornar fraqueza e vice-versa. Em situações como essas os modelos acima devem ser usados com mais cautela (Barney, 2002).

Outra limitação é a influência da gerência. O modelo VRIO sugere que os gerentes possuem uma limitada capacidade de criar vantagem competitiva

sustentável. Apenas algumas firmas possuem gerentes capazes de desenvolver recursos ou competências valiosos, raros e caros de imitar. Outras firmas só conseguem copiar tais recursos ou competências, mas da mesma forma que ela consegue copiar, outras firmas também podem copiar, tornando assim a vantagem competitiva em paridade competitiva uma vez que várias firmas possuem o mesmo recurso ou competência (Barney, 2002).

Os modelos SCP (Structure-Conduct-Performance) utilizam a indústria como unidade de medida. Essa unidade tem diversas vantagens e uma das principais é o acesso a dados, uma vez que a maioria das fontes de dados agrupa as empresas por indústrias, viabilizando dessa forma informações como número de competidores e força dos fornecedores, entre outras. A unidade de análise nos modelos *Resource-Based View of the Firm* e VRIO é a firma, e conseguir dados sobre os recursos e competências das firmas não é tarefa simples. Essa dificuldade é exacerbada quando se reconhece que a vantagem competitiva existe justamente devido à dificuldade de descrição ou invisibilidade de determinados recursos e competências (Barney, 2002).

A questão da dificuldade de descrição ou mesmo invisibilidade de determinados recursos e competências nos remete a um paradoxo para a gestão de competências, principalmente conhecimento. Por um lado as firmas desejam codificar o conhecimento tácito de forma a facilitar a disseminação e transferência do conhecimento internamente ou entre as firmas de uma corporação. Por outro lado, o conhecimento tácito é mais plausível de constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentada justamente por ser difícil de se copiar ou até mesmo entender. O entendimento de como as firmas integram o conhecimento de especialistas é uma ferramenta poderosa para construir pacotes idiossincráticos de conhecimento que são difíceis de imitar e que por isso podem sustentar a vantagem competitiva da firma (Kogut & Zander, 1993).

Transformando o conhecimento tácito em explícito fica mais fácil difundí-lo internamente de forma mais eficiente. Por outro lado abre-se uma brecha para que outras empresas e até mesmo concorrentes adquiram tais conhecimentos, que podem ser fontes significativas de vantagem competitiva. Dessa forma, corre-se o risco de perder uma das principais características fundamentais das competências organizacionais que é a sua raridade (King *et al.*, 2001).

2.2.

Vantagem Competitiva

Quando uma empresa possui recursos e competências que são valiosos, raros e difíceis ou caros de imitar e consegue explorá-los adequadamente através de sua estratégia ela consegue desfrutar por certo período de um retorno acima da média. Para que isso aconteça, é preciso que realmente exista uma desvantagem de custo significativa por parte dos concorrentes que tentem imitar tais recursos e competências (Barney, 2002).

O objetivo da estratégia é buscar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, mas ao mesmo tempo tentar reduzir a erosão das vantagens existentes. Como poucas vantagens podem ser sustentadas indefinidamente, uma vez que o próprio tempo tende a torná-las obsoletas, em ambientes dinâmicos o espaço de tempo entre a criação de vantagem e sua erosão tendem a ser ainda menor. Por esse motivo, executivos e gerentes estão continuamente buscando novas fontes de vantagem. Para formular estratégias atualmente, é fundamental que se entenda as principais fontes de vantagem e como elas podem ser sustentadas, bem como também são corroídas (Day e Reibstein, 1997). Existem diversos indicadores para se medir o sucesso de uma estratégia. Apesar de a participação de mercado e a lucratividade serem as mais usadas, pode-se medir o desempenho de uma empresa e conseqüentemente sua estratégia através da satisfação e fidelidade dos clientes uma vez que estas interferem diretamente e podem sinalizar mudanças na participação de mercado e lucratividade no futuro.

Para Porter (1985), a vantagem competitiva vem da criação de valor que uma empresa consegue propiciar a seus clientes e que também supera o seu custo de fabricação. Esse valor adicional se dá na forma de preço mais baixo e os mesmos benefícios oferecidos pela concorrência ou através de benefícios oferecidos que sejam percebidos pelos consumidores como mais valiosos do que o preço mais alto cobrado por eles. Porter sugere ainda que sejam estabelecidas inter-relações entre unidades empresariais com o objetivo de criação de valor em empresas diversificadas.

Dado o ambiente atual, marcado pelo ritmo crescente de mudanças, outro conceito importante é o de sustentabilidade da estratégia, que diz respeito à capacidade de garantir a sustentabilidade do desempenho superior da empresa,

mantendo retornos acima da média da indústria. Embora de forma geral se destaque a definição financeira de desempenho, outras dimensões qualitativas e ativos intangíveis devem ser considerados tais como satisfação e fidelidade dos clientes, competências organizacionais, flexibilidade, entre outras (Barney, 2002).

2.3.

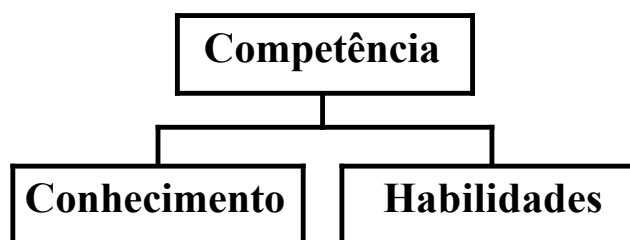
Competências

Existem muitas definições de competências. Do dicionário Aurélio podemos usar a definição “Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”. Do ponto de vista do estudo de estratégia de empresas, podemos definir competência como a combinação de conhecimento tácito e o conjunto de habilidades para a realização de ações produtivas. As competências são a combinação dos conhecimentos presentes tanto nas habilidades individuais como nas unidades organizacionais. Além de permitir a diferenciação da empresa das demais, as competências são fonte potencial de vantagem competitiva (Barney, 1991; Prahalad e Hamel, 1990).

Para que um recurso ou uma competência seja fonte de vantagem competitiva sustentável, é necessário que seja valioso, raro e que seja difícil ou apresente alto custo para ser copiado. Não devem existir substitutos diretos ou fáceis de se obter. Além disso, é preciso também que as políticas e procedimentos da organização os suportem e explorem devidamente (Prahalad e Hamel, 1990; King *et al.*, 2001, Bogner e Thomas, 1994; Leonard-Barton, 1992; Barney 1991 e 2002).

Para Hamel e Prahalad (1994), uma competência não é uma habilidade ou tecnologia isolada, mas sim um conjunto de habilidades e tecnologias que possibilitam uma firma oferecer a seus clientes determinado benefício. Uma competência idiossincrática é caracterizada pelo somatório de todos os conjuntos de habilidades tanto das pessoas como das unidades organizacionais. Conforme ilustrado na Figura 1, segundo o conceito de Capital Humano, os principais componentes da Competência são o conhecimento e as habilidades (Roos *et al.*, 1997).

Figura 1. Componentes da Competência



Fonte: Intellectual Capital (Roos *et al*, 1997)

De acordo com Fahey & Randall (1998), os aspectos relevantes da definição de competência são a tecnologia, o processo de governança e o aprendizado coletivo organizacionais. Desta forma poderíamos formular o conceito de acordo com a Figura 2.

Figura 2. Conceito de Competência

Competência = (Tecnologia X Processo de Governança X Aprendizado Coletivo)

Fonte: Learning from the Future (Fahey & Randall, 1998)

Competência tem a ver com unir coisas – recursos e competências – de forma única e inovadora. Significa integrar atividades primárias, atividades de apoio e atividades primárias/de apoio que agregam valor. Competências são mecanismos aglutinadores capazes de reunir recursos de forma diferente e inovadora, o que faz com que se obtenha aprendizado, mudança e renovação contínua tanto para as pessoas como para as organizações (Duncan *et al*, 1998).

2.4.

Competências Organizacionais

Competência organizacional é fruto da sinergia que ocorre quando os ativos e recursos da empresa são catalisados pelas competências das pessoas. Segundo avaliação dos pesquisadores do CENTRIM (1999), o entendimento corrente sobre

competências tem privilegiado a sua conexão com os aspectos tecnológicos (no sentido de artefatos construídos, desenhados e desenvolvidos para utilização na organização da produção). Esse entendimento, todavia, fica mais robusto, em termos de entendimento do fenômeno de gestão das competências, quando leva em consideração os aspectos relacionados à cultura (no sentido amplo de interações humanas repletas de sentido e sistema de significado, mediado por coisas materiais). Em outras palavras, competência será melhor interpretada como um híbrido, envolvendo um sistema de coisas e um sistema de sentidos (Silva, 2002).

De acordo com Silva (2002), podemos dizer que “competência organizacional é um conjunto de capacidades, constituídas de rotinas e sistemas de significados, que, no contexto de determinada cultura organizacional, são geridas com o objetivo tanto de concretizar a visão organizacional quanto de se recriar, garantindo, assim, a sua sustentação e a distinção da organização aos olhos do mercado”.

As competências organizacionais são responsáveis pela transformação do conhecimento técnico em resultados. Além do que, nenhuma competência pode ser desenvolvida sem líderes, dessa forma, desenvolver competências é uma forma de se construir liderança. (Ulrich e Smallwood, 2004).

As competências organizacionais são formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados. Competência organizacional é o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização (Prahalad & Hamel, 1990; Brandão, 1999).

2.5.

Habilidades Organizacionais

Habilidades organizacionais são conhecimentos, habilidades e experiências possuídas por uma organização. Elas representam as formas através das quais pessoas e recursos são reunidos para desempenhar o trabalho e são obtidas através

de investimentos em contratações, treinamentos, políticas de compensação e comunicação e em outras áreas de recursos humanos. As habilidades organizacionais ajudam a formar a identidade e personalidade da organização, sua cultura, e por isso são mais estáveis ao longo do tempo. Isso faz com que seja mais difícil para os concorrentes copiá-las do que copiar estratégias de produtos ou tecnologia (Ulrich e Smallwood, 2004).

As palavras competência, capacidade e habilidade têm sido usadas de forma intercambiável, mas Ulrich e Smallwood (2004) fazem algumas distinções entre elas. Em áreas técnicas, eles usam competências profissionais ou competências organizacionais, mas para questões sociais eles preferem usar habilidades profissionais ou quando se referem à organização, habilidades organizacionais. Dessa forma eles desenham uma matriz, representada no Quadro 2.

Quadro 2. Habilidades x Competências

	Indivíduo	Organização
Técnico	Competência Funcional de um indivíduo	Competências Organizacionais
Social	Habilidade de Liderança de um indivíduo	Habilidades Organizacionais

Fonte: Ulrich e Smallwood, 2004

Do ponto de vista do indivíduo, existem as competências funcionais tais como *expertise* em finanças, marketing ou produção e as habilidades de liderança tais como direcionamento da organização, comunicação da visão ou motivação da equipe. Para a organização, temos as competências essenciais como gestão de risco no caso de uma empresa de serviços financeiros e as habilidades organizacionais que são como o DNA da organização, representando sua cultura e identidade (Ulrich e Smallwood, 2004).

Nesta pesquisa foram trabalhadas tanto as competências quanto as habilidades organizacionais sem distinção, uma vez que o objetivo maior da pesquisa era identificar as competências, e nesse caso, também as habilidades, organizacionais capazes de gerar vantagem competitiva sustentada para firmas intensivas em tecnologia.

2.6.

Competências Essenciais

De forma simples, podemos dizer que competências essenciais são aquelas que possuem valor percebido pelo cliente, não podem ser facilmente imitadas pelos concorrentes e são fontes potenciais de geração de vantagem competitiva sustentada para a firma (King *et al*, 2001).

As competências essenciais envolvem a incorporação criativa de múltiplas tecnologias, o conhecimento das preferências do cliente, as tendências de mercado e a capacidade para gerir todas essas variáveis de forma harmoniosa (Prahalad e Hamel, 1990).

O artigo de Prahalad e Hamel (1990) sobre competências essenciais da corporação despertou interesse em pesquisadores e gerentes de todo o mundo, uma vez que todos estão em permanente busca das famosas vantagens competitivas sustentadas que os posicionem à frente de seus rivais e sejam difíceis ou caras de se imitar. Segundo eles, é necessária uma nova maneira de pensar, um certo “desaprendizado” e uma readaptação por parte dos dirigentes das organizações. Para esses autores, competências essenciais são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

As competências essenciais têm como característica o “aprendizado coletivo dentro da empresa, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos fluxos tecnológicos” (Hamel & Prahalad, 1994). Em outras palavras, competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que possibilita a firma oferecer um determinado benefício a seus consumidores e representa o somatório do aprendizado através de conjuntos de habilidades individuais e de unidades organizacionais.

Para reconhecer as competências essenciais da firma, é necessário entender por que uma firma tem melhor retorno e quais são as capacidades distintivas que o sustentam. Sob esse ponto de vista, competências ou capacidades possuem um caráter dinâmico, uma vez que precisam ser aperfeiçoadas ou até mesmo transformadas, a fim de atender as mudanças do ambiente num processo contínuo. De modo geral, é mais difícil de se copiar competências localizadas em sistemas

gerenciais ou na própria cultura organizacional do que competências localizadas nos profissionais os sistemas físicos (Júnior, 1999).

Para melhor entender a proposta de Prahalad & Hamel, Rumelt (1994) cita suas principais características:

- (1) **Extensão Corporativa** – Competências essenciais se estendem pelas empresas e produtos de uma corporação. Colocado de outra forma, competências essenciais poderosas suportam diferentes produtos e negócios.
- (2) **Domínio Temporal** – Produtos são apenas a expressão momentânea das competências essenciais de uma corporação. As competências são mais estáveis e evoluem mais lentamente do que os produtos.
- (3) **Aprender fazendo** – As competências são obtidas e aperfeiçoadas com o trabalho.
- (4) **Locus competitivo** – A competição de produto/mercado é meramente a expressão superficial de uma competição maior entre competências.

O oposto da competência essencial seria a rigidez essencial, que inibe a inovação e “é ativada quando as empresas caem no erro de isolar ou enfatizar demais um nível ideal de melhores práticas” (Leonard-Barton, 1995). A função da gerência é procurar desenvolver uma nova competência essencial enquanto a competência atual ainda está funcionando bem.

2.7.

Cadeia de Valor

A proposta de Porter (1985) sobre cadeia de valor tem como principal objetivo identificar maneiras de criar mais valor para o consumidor. Toda empresa conta com equipes responsáveis por planejamento, produção, vendas, distribuição e suporte a seus produtos ou serviços.

A cadeia de valor genérica (Porter, 1985) é composta por nove atividades estratégicas que geram valor para o consumidor. Essas atividades são divididas em cinco primárias e quatro de apoio. As atividades primárias representam a sequência de recebimento de materiais pela empresa (logística interna), a transformação desses materiais em produtos finais (produção), a distribuição (logística externa), o marketing (marketing e vendas) e os serviços decorrentes (serviços). As atividades de apoio são responsáveis pela aquisição, desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos e infra-estrutura da empresa.

O objetivo da análise da cadeia de valores é justamente identificar os custos e desempenho das atividades que geram valor para o cliente e procurar superar o desempenho de seus concorrentes em cada uma dessas tarefas. Para isso a empresa pode estimar os custos e desempenhos de seus concorrentes ou utilizar-se de técnicas de *benchmarking* (Kotler, 1998).

Segundo Kotler (1998), através do *benchmarking* é possível descobrir como e porque algumas empresas conseguem resultados muito superiores em termos de qualidade, velocidade e desempenho de custos. A finalidade do *benchmarking* é obter informações de como conseguir imitar ou superar o desempenho das melhores empresas em determinadas atividades. O *benchmarking* pode ser dividido em sete etapas: escolha das atividades a serem comparadas, identificação das principais variáveis de desempenho a serem medidas, identificação das empresas que apresentam os melhores desempenhos, mensuração dos desempenhos das empresas escolhidas, mensuração do desempenho da própria empresa, criação de programas e procedimentos para se alcançar o desempenho das empresas líderes, implementação e acompanhamento dos resultados dos programas.

2.8.

Canais de Distribuição

Segundo Stern *et al* (1989), os canais de distribuição podem ser vistos como “conjuntos de empresas interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo”. Os canais de distribuição

são responsáveis por atender a demanda de produtos e serviços colocando-os no lugar certo, na quantidade e qualidade desejadas pelo consumidor final e a um preço que ele esteja disposto a pagar. Os canais de distribuição são responsáveis ainda por estimular a demanda de produtos e serviços através de atividades promocionais dos varejistas, atacadistas, representantes comerciais e escritórios de vendas.

Canais de distribuição podem ser vistos como um conjunto de empresas interdependentes. Essa interdependência ocorre pois as empresas que fazem parte de um canal de distribuição dependem umas das outras para entregar seus produtos a seus consumidores. Essa interdependência faz com que as cadeias de distribuição possam ser vistas como sistemas, ou seja, componentes inter-relacionados e interdependentes produzindo determinado resultado. Essas empresas são comumente chamadas de intermediários, uma vez que se colocam entre os fabricantes e consumidores finais. (Stern *et al*, 1989).

Na área de Tecnologia da Informação no Brasil, o conceito de canal de distribuição já é utilizado há mais de 20 anos. Em 1982, Jorge Ferreira da Silva, então diretor de marketing da Cobra Computadores S.A., criou e implantou a Política de Agentes, na qual empresas eram certificadas e credenciadas a comercializar os produtos e soluções da companhia.

Atualmente, assim como ocorre em quase todo o mundo, a maior parte dos principais fabricantes de TI atuando no Brasil operam através de canais de distribuição. Os distribuidores, revendas autorizadas, revendedores de valor agregado (VAR) e cadeias de varejo são responsáveis pela comercialização de produtos e serviços dos principais fabricantes do setor como 3Com, Apple, Cisco, Epson, HP, IBM, Microsoft, Sun, Sony, Xerox, entre outros. Uma exceção à essa regra é a Dell Computadores que comercializa seus produtos exclusivamente de forma direta para seus consumidores finais (Solução Digital, 2003; Computer Reseller News Brasil, 2003).

Os consumidores estão sempre buscando mais valor pelo seu dinheiro. As empresas precisam garantir que o valor dos serviços oferecidos pelo canal de distribuição seja pelo menos igual ao preço cobrado (Stern *et al*, 1989). Sendo assim, os distribuidores atuam como atacadistas e se responsabilizam pela armazenagem e entrega dos produtos para as revendas autorizadas e VARs em todo o país. Estes, por sua vez, se encarregam de oferecer soluções completas para

os consumidores finais, reunindo *hardware*, *software* e serviços de consultoria, instalação e suporte técnico.

Em seu texto “Reexame de Competências”, Prahalad (1999) comenta sobre o fim da intermediação, uma vez que em quase todos os setores está sendo verificada uma diminuição da distância entre o produtor e o usuário final. Através da utilização de novos canais, como a internet, diversas empresas, assim como a Dell Computadores, estão eliminando atacadistas e varejistas e vendendo seus produtos diretamente ao consumidor final. Ele chama a atenção no entanto, para o fato de que a informação disponibilizada pelos meios eletrônicos não são suficientes para que o usuário decida sobre a compra. Dessa forma, ele sugere que um novo tipo de intermediário pode vir a surgir na figura do especialista. Esses especialistas substituiriam os varejistas, ou revendas e VARs no caso dos produtos de TI, e não fariam mais a venda do produto mas apenas o aconselhamento com relação à qualidade e custo dos produtos. Essa mudança obriga as empresas, tanto fabricantes como intermediários, a repensarem seus modelos de negócios.

2.9.

Redes Estratégicas

Num ambiente cada vez mais impactado pelos efeitos da globalização, as fronteiras e limites entre as empresas estão se tornando mais tênues tanto a nível econômico como organizacional. Nesse contexto complexo e competitivo, as empresas têm buscado formar parcerias e redes estratégicas que lhes permitam melhorar seus desempenhos. Como consequência, dificilmente se consegue avaliar os componentes responsáveis pelo desempenho de uma firma, sem que sejam levadas em consideração suas redes e alianças estratégicas através de uma perspectiva dinâmica (Gulati & Zaheer, 2000). De fato, “as alianças e as redes têm sido consideradas uma das opções mais adequadas para lidar com as atuais exigências do mercado demasiadas para uma empresa isolada” (Macedo-Soares, 2002).

De acordo com Gulati *et al* (2000), pode-se definir redes estratégicas como o conjunto de relacionamentos de uma firma, tanto horizontal como vertical, com outras organizações, sejam elas fornecedoras, clientes, concorrentes ou outras

entidades, incluindo os relacionamentos que ultrapassam os limites da indústria ou do país. Eles complementam que as redes estratégicas são compostas por laços inter-organizacionais resistentes e possuem significado estratégico para as empresas que dela fazem parte.

Dado o contexto atual dos negócios, as alianças e parcerias só podem ser entendidas como parte de uma rede de relacionamentos mais abrangente. Pode-se encontrar diversos grupamentos de empresas interligadas entre si devido a um objetivo comum em diversas indústrias. Isso pode ser observado desde indústrias maduras como a automobilística até indústrias de alta tecnologia como computação. Apesar das empresas individuais diferirem em tamanho e foco, elas exercem papéis específicos no grupo (Doz & Hamel, 1998). As empresas buscam estabelecer parcerias estratégicas e alianças visando alcançar vantagens competitivas impossíveis de serem alcançadas por empresas individuais e alianças tradicionais, dadas as mudanças no ambiente competitivo decorrentes da globalização da economia e da crescente complexidade de produtos e serviços (Lange, 2002).

Gulati *et al* (2000) argumentam que as redes estratégicas podem proporcionar diversas vantagens como acesso a informação, recursos, mercados e tecnologias e dessa forma permitir o atingimento de seus objetivos estratégicos, sejam eles: compartilhamento de riscos, terceirização de estágios da cadeia de valor ou funções organizacionais. Por outro lado, as redes podem eventualmente aprisionar as empresas em relações improdutivas e impedir que sejam feitas parcerias com outras empresas mais viáveis.

2.10.

Gestão do Conhecimento

De acordo com Roos *et al* (1997), os dois principais componentes de uma competência são o conhecimento e as habilidades. Nessa classificação, o conhecimento é representado pela informação técnica ou acadêmica, normalmente referindo-se ao nível de educação de uma pessoa, e precisa necessariamente ser ensinado. Esse ensinamento não precisa ocorrer em escolas ou universidades, ou sequer ser acadêmico, pode se dar em qualquer lugar, desde que haja a

transmissão de conhecimento, que pode ocorrer por intermédio de um professor, livro ou mentor. Este tipo de conhecimento não pode ser obtido por métodos de tentativa e erro ou aprender-fazendo. Enquanto o conhecimento representa a parte teórica, as habilidades são a parte prática, o que não significa de forma alguma que sejam menos importantes. Dessa forma, é possível que uma pessoa tenha muito conhecimento mas nenhuma habilidade em determinado assunto e dessa forma não seja capaz de colocá-lo em prática. Um bom exemplo de separação de conhecimento e habilidade seria o uso de computadores. Embora muita gente saiba usar um computador e efetivamente o faça diariamente, ou seja, possui bastante habilidade em computação, poucas pessoas poderiam explicar como os computadores funcionam, pois poucos possuem conhecimento de computação.

É importante diferenciar ainda *know-how* de conhecimento. Apesar de poder ser ensinado e aprendido, *know-how* também pode ser obtido através de experiência prática, ao contrário de conhecimento (Machado, 2003).

Uma empresa obtém conhecimento comprando ou desenvolvendo-o internamente. A empresa pode contratar uma pessoa-chave, comprar uma patente ou até mesmo outra empresa que possua ou incorpore o conhecimento desejado, para então disseminá-lo pela organização. Apesar de aparentemente simples, o principal problema é ter certeza de que a competência que está sendo adquirida é exatamente a que a companhia precisa. Se a compra for acertada, esse sem dúvida é o método mais rápido e efetivo de se obter conhecimento (Roos *et al*, 1997).

O desenvolvimento interno consiste basicamente de pesquisa, desenvolvimento e treinamento. De forma análoga à compra, não se pode ter certeza de que o investimento realizado em pesquisa ou treinamento surtirão os efeitos desejados, assim como não existe correlação direta entre volume de investimento e resultados obtidos (Roos *et al*, 1997).

Não é fácil mensurar as competências e habilidades e por isso gerentes e líderes muitas vezes dedicam menos atenção a elas do que a ativos tangíveis como fábricas e equipamentos. A questão é que esses ativos intangíveis são responsáveis pelo retorno futuro. Isso pode ser constatado pelo fato de algumas empresas recém-criadas possuírem valores mais altos do que empresas renomadas e estabelecidas. Um bom exemplo é a JetBlue, cujo valor de mercado é o dobro do valor de mercado da Delta, apesar do faturamento e ganhos desta serem significante maiores (Ulrich e Smallwood, 2004).

O conhecimento pode ser classificado como explícito ou tácito. O conhecimento explícito pode ser codificado de forma escrita, enquanto o tácito se encontra dentro do indivíduo e por isso não pode ser explicado por completo. O conhecimento é gerado quando passa de tácito para explícito e de volta para tácito. Para transformar o conhecimento tácito em explícito, é necessário que se codifique o conhecimento de forma que ele fique disponível para outras pessoas. O movimento contrário, de explícito para tácito, ocorre quando alguém acessa um documento escrito e aprende com ele, seja um livro, um relatório ou um *email*. Roos *et al* (1997) comentam que atualmente não se pode gerar conhecimento através do movimento explícito para explícito, uma vez que livros ou computadores não são capazes de gerar conhecimento sem intervenção humana. A transferência explícita para explícita só envolve dados e, para haver conhecimento, esses dados precisam ser interpretados por uma mente humana.

O compartilhamento de conhecimento é um fator crítico nas organizações. “Onde não há compartilhamento de conhecimento, não há criação de conhecimento, uma vez que todo conhecimento reside nas mentes das pessoas da organização e ele não se move ou cresce [isoladamente]” (Roos *et al*, 1997, p.17). Apesar de ser fundamental que haja comunicação entre os funcionários de uma empresa, é difícil criar um ambiente que facilite essa comunicação. Não adianta apenas investir na arquitetura de escritórios sem divisórias, salas comuns, portas abertas, etc., se as pessoas não tiverem um comportamento de compartilhamento. Conforme colocado pelos autores (Roos *et al*, 1997, p.17), “Aristóteles disse há mais de 25 séculos que o homem é um animal social e a história não nos mudou muito nesse ponto. Nós ainda sentimos a necessidade de sentar em volta da fogueira e contar as histórias sobre a caçada: nós simplesmente trocamos a fogueira pelo bebedouro e a caçada pela estratégia de marketing mais recente”. Esse comportamento natural do ser humano deve ser encorajado pelos gerentes e líderes. Os funcionários devem ser incentivados a trocar opiniões sobre as atividades e operações da companhia, bem como de seu direcionamento estratégico. O papel do líder nas empresas atuais é de construir um ambiente favorável a geração e compartilhamento de conhecimento através do estabelecimento de confiança entre gerentes e funcionários. “Somente a confiança pode fazer com que o conhecimento flua dentro da companhia, gerando um mundo compartilhado de experiências” (Roos *et al*, 1997, p.18).

2.11.

Identificação de competências Organizacionais

2.11.1. Modelo de King *et al* (2001)

King *et al* (2001) em seu paper “Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária” apresentam um método para identificação e avaliação de competências organizacionais, bem como sugerem como a gerência pode usar essa avaliação para alavancar a vantagem competitiva da empresa. Eles enfatizam a relação existente entre a visão dos gerentes de nível intermediário acerca das competências organizacionais e o desempenho da empresa.

Atualmente muitas empresas sequer conhecem o valor de suas próprias competências ou que competências são importantes para promover vantagem competitiva. Em outros casos, executivos e gestores possuem apenas uma vaga idéia de que competências são importantes para alavancar e não sabem se as possuem ou não. Outra situação bastante comum é a divergência de opiniões por parte dos executivos e gerentes intermediários sobre as competências necessárias e as existentes na companhia (King *et al*, 2001).

Os gerentes intermediários são importantes pois agem como catalisadores da estratégia corporativa. Eles atuam como “sinapses nos cérebros das empresas, promovendo a ligação entre os operários e gerentes de linha e destes últimos com os executivos seniores” (Fire and forget?, 1996). Os executivos, por sua vez, raramente envolvem-se diretamente com as competências, uma vez que estas estão mais ligadas às operações rotineiras. Por outro lado, eles são responsáveis pela alocação dos recursos e designações necessárias para a identificação, desenvolvimento e utilização das competências relevantes capazes de alavancar vantagem competitiva (King *et al*, 2001).

Quando existe consenso entre a gerência intermediária sobre as competências mais importantes, existe uma tendência de maior coerência nas decisões no que diz respeito ao desenvolvimento e fortalecimento dessas competências. De acordo com os dados coletados por King *et al* (2001) existe

uma correlação entre o consenso da gerência intermediária sobre as competências importantes e o desempenho da empresa.

O modelo de King *et al* (2001) é dividido em três partes. A primeira consiste na identificação das competências. A segunda parte se encarrega da avaliação das competências sob o ponto de vista dos funcionários da alta e média gerências e a terceira visa formular conclusões e registrar os resultados.

O primeiro passo é identificar as competências importantes na área de atuação da empresa. De forma geral, uma lista de 30 a 40 competências é suficiente para proporcionar uma visão adequada. Sugere-se que essa identificação se dê por meio de entrevistas com toda a alta gerência e de 6 a 15 gerentes de nível médio. A escolha dos entrevistados deve levar em consideração aspectos como experiência e tempo de serviço tanto na empresa como no setor. Outro aspecto importante é o anonimato, isso é importante para que se evite que os entrevistados procurem apresentar “respostas certas” ou mostrar concordância com superiores ou líderes da organização.

As entrevistas podem ser divididas em duas etapas, na primeira o entrevistador deve explicar seu objetivo e apresentar o conceito de competências organizacionais. Na segunda etapa o entrevistado deve ser incentivado a listar competências que confirmam vantagem competitiva à empresa ou aos concorrentes. É importante que ao término o entrevistador resuma a lista de competências levantadas e as apresente de volta ao entrevistado para que este possa revisá-las.

O segundo passo consiste na avaliação das competências levantadas na etapa anterior. Essa avaliação se dá através de um questionário formulado a partir das competências listadas e perguntas que visam medir as dimensões de caráter tácito, robustez e fixação. Uma vez obtidas as respostas, deve-se calcular a média e variância das respostas com relação aos dois grupos de gerentes. A média é usada para mostrar o nível de vantagem competitiva de cada competência. Através da variância é possível descobrir o grau de consenso existente entre gerência média e executivos. Através dessas medidas, pode-se indicar o perfil de cada competência conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3. Exemplo de avaliação das competências organizacionais

Tópicos de análise	Conhecimento para competir no mercado global	Capacidade para desenvolver jovens talentos	Gerenciamento de custos
Vantagem Competitiva	Alta	Moderada/Alta	Baixa
Consenso na gerência intermediária	Baixo/Moderado	Alto	Alto
Caráter tácito	Moderado	Baixo	Baixo
Robustez	Alta	Moderada	Baixa
Fixação	Baixa/Moderada	Baixa	Baixa

Fonte: King *et al* (2001)

A Figura 4 mostra o modelo de questionário proposto.

Figura 4. Modelo de questionário

Como medir as dimensões das competências organizacionais	
Medida do consenso	
Competências são conhecimentos e habilidades que podem promover vantagem competitiva a uma organização. Apresentamos uma lista de competências do seu setor. Por favor, indique se a sua organização se encontra atualmente em vantagem ou desvantagem competitiva quanto a cada uma das competências enumeradas em relação aos concorrentes.	
Questões relacionadas ao caráter tácito	
Por favor, indique o quanto está de acordo com cada uma das afirmações abaixo:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Na minha empresa, os funcionários recebem treinamento a respeito dessa competência. 2. Na minha empresa, existe vasta documentação escrita sobre essa competência. 3. Poderia ser redigido um manual útil que descrevesse os conhecimentos necessários para possuir essa competência. 4. Um concorrente seria capaz de adquirir essa competência por meio da análise do mercado ou de publicações disponíveis. 	
Questões relacionadas à robustez	
Por favor, dê sua opinião sobre o grau de vulnerabilidade dessa competência em relação a mudanças que possam ocorrer fora do controle da empresa. São relevantes as mudanças que, na sua opinião, têm uma chance razoável de ocorrer nos próximos dois a três anos.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mudanças tecnológicas ameaçam a vantagem competitiva dessa competência. 2. Mudanças na área econômica (ex.: recessão, inflação) ameaçam a vantagem competitiva dessa competência. 3. Mudanças políticas ameaçam a vantagem competitiva dessa competência. 4. Outras mudanças ameaçam a vantagem competitiva dessa competência. 	
Medida do grau de fixação	
Competências valiosas podem estar situadas em vários locais dentro de uma organização. Abaixo, enumeramos quatro deles. Analise-os e distribua 100 pontos entre esses quatro locais, indicando onde se situa a vantagem competitiva relativa a essa competência na sua organização.	
_____ pontos	conhecimentos e habilidades dos funcionários
_____ pontos	sistemas físicos, tais como bancos de dados de computador, equipamentos e programas de <i>software</i>
_____ pontos	sistemas de treinamento e incentivo que promovem e reforçam o aumento do conhecimento
_____ pontos	missão, cultura ou valores da organização, que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento
100 pontos – total	

Fonte: King *et al* (2001)

As perguntas quanto ao caráter tácito buscam identificar até que ponto as competências podem ser codificadas e divulgadas. Competências tácitas são baseadas em conhecimentos intuitivos, que devido à sua natureza não podem ser totalmente expressos. O executivo principal de uma empresa da área têxtil

descreveu uma competência tácita desta forma: “Sabemos o que é, mas está tudo aqui (apontando para a própria cabeça) e nos contatos que desenvolvemos com a experiência.” King *et al* (2001). A principal importância das competências tácitas para a vantagem competitiva sustentada está na dificuldade de imitação por parte da concorrência devido à sua característica idiossincrática.

No que diz respeito à robustez, o objetivo é identificar o potencial de manutenção do valor da competência num ambiente que se modifique. Competências que apresentam maior vulnerabilidade em situações de mudanças tecnológicas, econômicas, políticas ou qualquer outro tipo de mudança fora do controle da empresa tendem a perder valor. Competências com maior robustez, por outro lado, possuem maior durabilidade, apresentando dessa forma maior potencial para sustentabilidade da vantagem competitiva. Como exemplo, uma competência referente a um determinado processo cirúrgico apresenta menor robustez do que uma competência que promova redução de despesas, pois uma nova tecnologia poderia desenvolver um tratamento alternativo não invasivo.

A fixação mede a possibilidade de uma determinada competência ser passada para outra empresa. Numa escala que vai de fixa a móvel, a fixação pode ser determinada pela sua localização dentro da organização. Leonard-Barton (1992) aponta que as competências podem estar localizadas nos funcionários, através de seus conhecimentos e habilidades, assim como em sistemas físicos da companhia como bancos de dados e softwares. Tais competências estão mais sujeitas a serem copiadas ou até mesmo perdidas, uma vez que basta que um funcionário se desligue da empresa para levar consigo conhecimentos ou habilidades que podem ser fundamentais para a empresa e que talvez não exista em qualquer outro funcionário.

Por outro lado, as competências podem estar localizadas na cultura, missão ou valores da empresa, assim como em sistemas gerenciais ou estruturas de premiação. Copiar tais competências é uma tarefa mais complexa, uma vez que só pode ser conquistada por grupos. Um jogador de basquete não consegue realizar sozinho a estratégia do time e realizar suas jogadas, assim como um violinista sozinho não consegue tocar determinada sinfonia, mas sim precisa de toda a orquestra para a execução da melodia e compasso. Da mesma forma, competências localizadas na cultura, missão ou valor de uma organização,

dependem de toda uma equipe para existir (King *et al* appud Cook e Yanow, 2001).

King *et al* (2001) ressaltam ainda a importância e o valor de se identificar como a cultura organizacional pode estimular as competências fixas, dada a dificuldade e o tempo necessário para a fixação das competências. “Competências geradas e depois perdidas ou inacessíveis não constituem fonte de vantagem competitiva.” Deve-se procurar evitar que as competências vão embora com os funcionários ao término do expediente.

O terceiro passo visa formular conclusões e registrar os resultados. É nessa etapa que os dados levantados são analisados e busca-se identificar as áreas críticas. Através dos perfis, deve-se identificar as competências essenciais (vantagem competitiva com alta classificação), competências inadequadas (vantagem competitiva com baixa classificação) e competências cujas opiniões entre alta e média gerências diverjam. As áreas críticas são aquelas com alta classificação quanto à vantagem competitiva porém com baixa classificação em outros aspectos. Deve-se buscar a razão das baixas classificações para que se entenda se determinada competência é uma oportunidade valiosa ou um problema potencial.

A partir dessa análise, é possível elaborar uma análise mais aprofundada sobre as competências escolhidas e a partir daí formular um plano de ação apropriado para a obtenção ou desenvolvimento das competências. O modelo sugere que todos os entrevistados recebam o relatório final contendo o resumo dos resultados, bem como a descrição das competências essenciais quanto à vantagem competitiva.

2.11.2. Modelo de Duncan *et al* (1998)

O modelo de Duncan *et al* (1998) apresentado no *paper* “Competitive advantage and internal organizational assessment” busca identificar e analisar forças e fraquezas da empresa de forma a facilitar a formulação de estratégias. O modelo integra os conceitos da cadeia de valor propostos por Porter (1980) e incorpora alguns conceitos de recursos e competências (Barney, 1991). O trabalho busca atender a necessidade, por parte dos gestores, de técnicas e modelos que

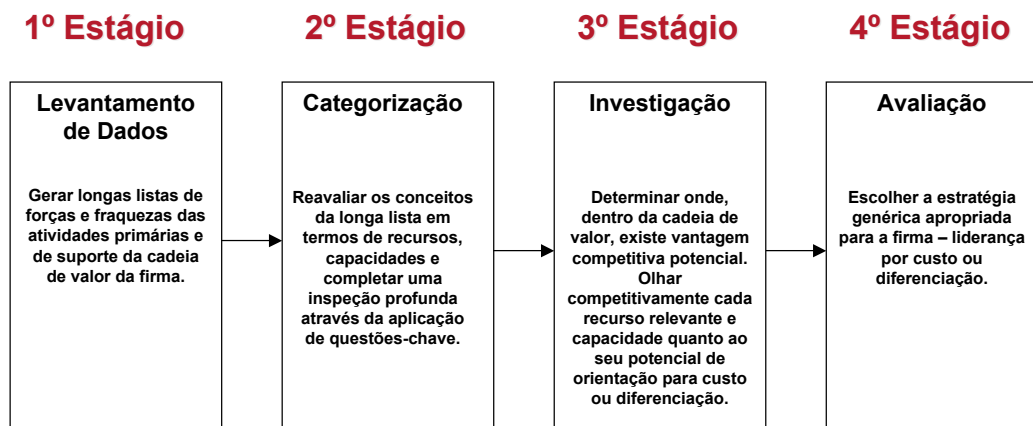
ajudem a examinar e identificar as forças e fraquezas da organização e listar as mais relevantes do ponto de vista de vantagem competitiva e que possuam potencial para agregar ou subtrair valor para o cliente.

O modelo é focado na análise de unidades de negócio, apesar de segundo os autores, poder ser facilmente adaptado para análise de toda a corporação. Dividido em quatro etapas, o modelo se baseia nas atividades primárias e de apoio da análise da cadeia de valor para identificar forças e fraquezas, e em seguida examiná-las quanto à capacidade de criação ou redução de vantagem competitiva. Dessa forma é possível sugerir como a empresa pode buscar um melhor posicionamento competitivo em seu mercado.

A vantagem competitiva só é sustentada enquanto a empresa consegue oferecer produtos e serviços que possuam atributos-chave no critério de escolha de um grupo significativo de consumidores. É preciso ainda que exista na mente dos consumidores uma noção duradoura de valor e um diferencial positivo entre os produtos e serviços da empresa e os da concorrência. Sendo assim, para que se consiga tirar proveito dos tempos de mudança, é fundamental que as empresas não apenas alinhem suas características internas com o ambiente externo, mas principalmente que consigam antecipar as demandas do mercado e ajustar suas estruturas e culturas adequadamente. “Vantagem competitiva sustentada se tornou mais uma questão de mobilidade e habilidade de mudar do que localização ou posicionamento.” (Duncan *et al*, 1998).

A questão de diferencial de valor duradouro remete diretamente à questão de como as empresas conseguem obter vantagem competitiva. A resposta está na diferença estratégica das organizações. Para que se entenda as forças e fraquezas é necessária uma análise introspectiva e auto-avaliação, além de análises sistemáticas que não foram realizadas no passado.

Duncan *et al* propõem que seja feita uma análise organizacional interna que vá se aprofundando cada vez mais assim como acontece na análise do ambiente externo. Dessa forma, cada etapa detalha mais profundamente a organização interna da corporação, como pode ser observado na Figura 5.

Figura 5. Modelo de Duncan *et al* (1998)

Fonte: Duncan *et al* (1998)

A primeira etapa consiste em examinar forças e fraquezas potenciais. Essa tarefa é difícil pois características que podem parecer uma força ou fraqueza podem na verdade não ter nenhuma significância do ponto de vista de vantagem competitiva. De qualquer forma, é preciso que se tenha uma lista, ainda que superficial, para começar a análise das forças e fraquezas capazes de adicionar ou reduzir valor.

A busca pode começar por relatórios financeiros, padrões de recrutamento, recursos de informação, gráficos organizacionais, pesquisas e entrevistas com clientes e funcionários. O resultado inicial dessa busca deve então ser comparado com padrões da indústria e tendências históricas. A partir daí, decide-se se a performance da organização é uma força ou fraqueza comparada aos concorrentes do mesmo grupo estratégico.

Na segunda etapa é feita uma classificação mais detalhada dessas forças e fraquezas. A tarefa mais importante desta etapa é determinar que forças e fraquezas a empresa possui de forma absoluta e comparativamente aos concorrentes e se elas se caracterizam por recursos tangíveis ou intangíveis ou ambos. Nesse momento, as forças e fraquezas podem ser classificadas como recursos ou competências e medidas mais específicas podem ser desenvolvidas para cada uma delas. São esses recursos e competências juntamente com o propósito e aspirações da empresa que a diferenciam e a possibilitam alcançar a vantagem competitiva sustentada.

As competências são as atividades de ligação na cadeia de valor e podem ser vistas como o aprendizado coletivo da organização uma vez que integram diversos fluxos de tecnologia e coordenam diversas habilidades operacionais. A vantagem competitiva sustentada depende de recursos e competências que possuam uma relação ímpar com o ambiente externo e que estejam integradas de forma inovadora.

Para se classificar recursos e competências de forma mais aprofundada e sistematizada, e para que se possa determinar sua relevância competitiva, os autores sugerem que seja aplicada a técnica ASSIST (Assessment of internal factors for strategic advantage). De forma similar ao VRIO (Barney, 2002), a ASSIST consiste de quatro perguntas que devem ser feitas a respeito de cada recurso e competência. As perguntas são:

- **Questão de Valor** – O recurso ou competência representa algum valor para o cliente? A concorrência possui algo de valor para o cliente que a empresa não possui?
- **Questão de Raridade** – Quantos concorrentes possuem o mesmo recurso ou competência? Caso somente a empresa possua e os concorrentes não, é uma força. Do contrário, é uma fraqueza.
- **Questão de Imitabilidade** – Se não for possível para os concorrentes obterem tal recurso ou competência, é uma força. Caso a empresa não possua o recurso ou competência, mas a concorrência possua, é uma fraqueza.
- **Questão de Sustentabilidade** – A organização é capaz de manter o valor, raridade e imitabilidade do recurso ou competência? Os concorrentes conseguem manter sua vantagem?

Concluída a avaliação pela técnica ASSIST, deve-se avaliar a amplitude da vantagem ou desvantagem competitiva de cada um dos recursos e competências analisados. Deve ser usada uma das seguintes denominações de acordo com suas definições:

- **Inadequada** – O recurso ou competência está abaixo do mínimo necessário para se manter no negócio.
- **Adequada** – O recurso ou competência é o mínimo necessário para se manter competitivo.

- **Atrativa** – O recurso ou competência está acima do mínimo mas ainda assim não representa uma vantagem (ou desvantagem, no caso de uma fraqueza) particular.
- **Potencial** – O recurso ou competência é suficiente para atrair atenção e representa uma importante consideração estratégica.
- **Competitiva** - O recurso ou competência representa uma clara vantagem/desvantagem competitiva relativa aos membros do grupo estratégico.
- **Distintiva** - O recurso ou competência não pode ser duplicado por concorrentes.

A terceira etapa busca identificar a fonte da vantagem competitiva. Segundo os autores, a vantagem competitiva é alcançada em última análise através da geração de valor para os consumidores. É fundamental que se entenda como, ou se, cada recurso ou competência geram valor através de sua capacidade de impactar o custo ou diferenciação dos serviços oferecidos.

A principal tarefa dessa etapa é identificar como e onde as competências e recursos adicionam valor. Através da análise da cadeia de valor modificada de Porter, pode-se dividir a empresa em tarefas estrategicamente importantes de forma a se obter uma visão mais clara do comportamento dos custos e das fontes, existentes ou potenciais, de diferenciação. Essa análise permite identificar em que ponto da cadeia de valor, o recurso ou competência pode apresentar uma vantagem de custo ou diferenciação. Uma característica importante do modelo é que somente forças e fraquezas ou recursos e competências classificados como relevantes competitivamente são analisados de forma mais aprofundada.

A última etapa busca avaliar os recursos e competências competitivos sob a ótica de estratégias genéricas. De acordo com as avaliações dos recursos e competências nas etapas anteriores, pode-se propor uma estratégia genérica baseada em custo ou diferenciação.

2.11.3. Modelo de Ulrich e Smallwood (2004)

O modelo de Ulrich e Smallwood (2004) analisa competências organizacionais buscando identificar quais precisam ser desenvolvidas para que se crie valor intangível. Através de uma auditoria de competências, o modelo busca uma visão de alto nível das forças da empresa, bem como das áreas que precisam de melhorias.

Em primeiro lugar, os autores fazem uma distinção entre competências e capacidades, como já mencionado acima no tópico sobre habilidades organizacionais.

De acordo com os autores, não existe uma lista de competências competitivamente relevantes e igualmente importantes para todas as empresas, contudo eles listam 11 competências que empresas bem administradas tendem a possuir. De acordo suas pesquisas, essas empresas costumam ser referências em até três dessas competências e conseguem manter paridade competitiva nas demais. Eles dizem ainda que quando alguma empresa fica abaixo da média em alguma dessas competências existe uma possibilidade da empresa apresentar uma desvantagem competitiva. Ulrich & Smallwood afirmam que “os investidores não buscam empresas que apresentam paridade competitiva em muitas competências mas sim empresas que possuem uma identidade distintiva alinhada com sua estratégia”.

As 11 competências genéricas propostas por eles são: Talento, Velocidade, Pensamento compartilhado e identidade de marca coerente, Responsabilidade, Colaboração, Aprendizado, Liderança, Conectividade com clientes, Unidade estratégica, Inovação e Eficiência.

De acordo com o modelo, o primeiro passo é escolher a unidade de pesquisa, que pode ser um departamento, uma unidade de negócios, uma fábrica, uma região, toda a organização ou qualquer outra unidade desejada.

Uma vez escolhida a unidade de análise e considerando-se a estratégia de negócio da unidade de pesquisa deve-se adaptar a lista de competências, baseando-se nas 11 competências genéricas mas incluindo ou substituindo competências de forma a atender os objetivos da estratégia em curso.

O próximo passo é coletar os dados de diferentes grupos sobre as competências atuais e as desejadas. Deve-se avaliar cada uma dessas

competências usando uma escala de 0-10. Em seguida, deve-se classificá-las em termos de melhorias numa escala ordinal, sendo 1 a maior prioridade, 2 a segunda maior e assim sucessivamente.

Os autores sugerem que essa coleta seja feita em estágios.

- **Avaliação 90 graus** – Coleta de dados apenas dos líderes da unidade de negócios escolhida. A principal vantagem dessa modalidade é a velocidade, mas deve-se tomar cuidado pois as auto-avaliações podem ser tendenciosas.
- **Avaliação 360 graus** – Coleta de dados de diferentes grupos dentro da organização. Cada grupo pode contar uma história diferente e dessa forma pode-se conseguir *insights* preciosos, que não seriam possíveis na avaliação 90 graus.
- **Avaliação 720 graus** – Coleta de dados não apenas dos funcionários da empresa mas também de grupos externos. Esses grupos podem incluir investidores, clientes e fornecedores. A opinião desses grupos é importante pois é para eles que mais importa o valor intangível da empresa.

A partir dos dados coletados deve-se resumi-los de forma a identificar as competências críticas que requerem maior atenção por parte dos líderes. Os autores sugerem que não seja dada prioridade a mais do que três competências relevantes para o atingimento dos objetivos estratégicos. É preciso que se descubra quais competências vão proporcionar mais impacto e quais serão mais facilmente aperfeiçoadas.

Para concluir, deve-se traçar um plano de ação com etapas bem definidas e medidas a serem monitoradas, bem como uma equipe responsável por alcançar o nível desejado para as competências críticas. Algumas ações comuns nessa fase final são coordenação de eventos educacionais e treinamentos, definição de padrões de desempenho, criação de forças-tarefa ou outras unidades organizacionais para agrupar as pessoas que estão trabalhando no projeto e investir em tecnologia para suportar a competência. Os autores sugerem que seja determinado um prazo de 90 dias para a execução do plano de ação.

Ulrich e Smallwood apresentam ainda uma lista de sugestões que foram desenvolvidas durante as dezenas de análises que eles realizaram. Eles comentam

que as análises entre diferentes empresas ou unidades nunca são iguais mas existem boas e más formas de conduzi-las. De forma geral, eles sugerem os seguintes cuidados:

- **Manter o foco** – É melhor ter excelência em algumas poucas competências do que desperdiçar energia e atenção da gerência tentando lidar com muitas ao mesmo tempo. Os líderes devem focar no máximo três competências a serem trabalhadas. Duas delas devem ter excelência global, e devem ser justamente as competências capazes de propiciar o maior impacto e que são mais facilmente implementadas. As demais competências devem manter paridade competitiva dentro do seu grupo estratégico.
- **Reconhecer a interdependência das competências** – Apesar de manter o foco em poucas competências, é importante ter em mente que as competências dependem umas das outras e normalmente as mais importantes precisam ser combinadas.
- **Aprender com os melhores** – Comparar as competências alvo da organização com empresas que possuam excelência global. É bem provável que essas empresas não façam parte da mesma indústria, e por isso, será muito mais fácil fazer um *benchmark* pois elas estarão mais dispostas a compartilhar *insights* do que empresas concorrentes.
- **Criar um ciclo de avaliação e investimento** – Uma boa avaliação pode ajudar os executivos a decidirem que competências serão necessárias para obter bom desempenho e dessa forma eles podem decidir onde investir. O ciclo de avaliação-desempenho pode ser usado no futuro como base para um *benchmark* interno.
- **Comparar percepções sobre as competências** – A análise de competências por diferentes grupos pode mostrar visões diferentes da organização. O envolvimento dos diversos *stakeholders* pode promover um maior nível de entendimento por parte dos líderes de problemas que estejam acontecendo.
- **Combinar competências com atitude** – É preciso que os líderes façam mais do que apenas falar sobre competências, é preciso demonstrá-las. É preciso que se deixe claro o que se espera de cada

competência, como os avanços serão mensurados, quem será responsável, que ações serão tomadas pelos líderes para promovê-la. Os profissionais de RH podem ser os arquitetos do plano mas os gerentes são os responsáveis por ele.

- **Evitar baixo investimento em intangíveis** – Muitas vezes os líderes se preocupam apenas com o que é facilmente mensurável e não com o que precisa ser reparado, e levam em consideração apenas relatórios financeiros e dados econômicos mas não se dão conta de fatores organizacionais subjacentes responsáveis por agregar valor.
- **Não confundir competências com atividades** – As competências organizacionais são compostas de uma série de atividades. Cuidando das competências evita-se o erro de tentar solucionar problemas complexos do negócio com atividades simples e isoladas.