

3

Metodologia de Pesquisa

3.1.

Tipo de Pesquisa

De acordo com a taxonomia apresentada por Vergara (2000) quanto aos fins, essa pesquisa pode ser classificada como metodológica uma vez que busca maneiras e procedimentos para identificar as competências organizacionais relevantes para a obtenção de vantagem competitiva sustentada. É também classificada como aplicada, pois visa principalmente resolver um problema concreto e imediato que é a identificação e análise das competências relevantes para empresas intensivas em tecnologia que atuam com canais de distribuição no Brasil. Por fim, a pesquisa ainda é classificada como exploratória dado o pouco conhecimento acumulado na área de identificação e análise de competências organizacionais em empresas brasileiras.

Quanto aos meios e procedimentos de investigação, a pesquisa é classificada como bibliográfica uma vez que realizou um estudo sistematizado sobre levantamento e análise de competências organizacionais, bem como fatores que influenciam a performance das empresas. Este estudo foi realizado através de livros, artigos e jornais especializados (Vergara, 2000). A pesquisa também é classificada como estudo de caso, uma vez que investiga empiricamente e analisa um fenômeno em curso inserido num contexto real cujas fronteiras entre o fenômeno e o contexto que o cerca não são facilmente percebíveis (Yin, 1994).

O estudo de caso foi escolhido com o objetivo de verificar a aplicabilidade do modelo proposto. Dada a dificuldade de obtenção de informações estratégicas das empresas, foi realizado um único estudo de caso da empresa Apple Computer Brasil e do seu canal de distribuição, uma vez que o autor tem um vínculo profissional com essas empresas.

3.2.

Aplicabilidade dos Estudos de Caso

Essa metodologia é apropriada em situações quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos, o foco da pesquisa é um fenômeno contemporâneo num contexto real e pode-se contar com fontes de evidências como observação direta e série sistemática de entrevistas. O estudo de caso é um dos métodos de pesquisa aplicável quando o objeto de estudo é um conjunto de fenômenos sociais complexos, tais como os relativos às ciências políticas, à administração pública, à sociologia, à educação, às organizações e gerência, etc. (Yin, 1994). Apesar de no passado o meio acadêmico ter demonstrado reservas com relação à essa metodologia, importantes pesquisadores a defenderam e Porter (1980) cita como características determinantes dessa escolha a complexidade das estratégias (grande número de variáveis relevantes e interdependentes), a idiosincrasia de cada empresa, além da natureza mutável da empresa e seu ambiente. Através de estudos de caso, pode-se desenvolver teorias sobre estratégias competitivas que podem ser melhor equacionadas através de modelos não-matemáticos, denominados *frameworks* ou *expert systems*, que podem identificar e organizar as variáveis relevantes, mostrando suas possíveis interações e descrever como essas variáveis juntamente com as decisões tomadas pela empresa afetam sua performance (Barney, 2002).

Para Bonoma (1985), o método de pesquisa depende de três fatores: (i) objetivo da pesquisa, que se apresenta num continuum que varia das pesquisas descritivas às pesquisas explicativas (ao contrário do que propõe Yin, 1994); (ii) o grau de independência do fenômeno sob estudo com relação ao ambiente externo e (iii) a viabilidade de utilização de indicadores quantitativos. O método de estudo de casos é mais indicado para pesquisas que visem à construção de teorias pela lógica indutiva através da descrição, classificação ou comparação. Dessa forma, o método de estudo de caso seria indicado para fenômenos complexos, com baixo desenvolvimento teórico e que precisam ser estudados no contexto natural, restrito então a pesquisas exploratórias ou descritivas. Essa visão de Bonoma (1985) sobre o estudo de caso implicitamente sugere que a aplicabilidade dessa metodologia seja pouco recomendada.

Diante desse impasse sobre a validade e rigor científico da metodologia do estudo de caso, Yin (1994) apresenta alguns motivos para esse preconceito e sugere ações a serem tomadas de forma a anulá-lo. Em primeiro lugar ele cita a falta de rigor e negligência de alguns pesquisadores que aceitaram evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado de suas descobertas e de suas conclusões. Outra preocupação comum seria a pouca base para se fazer uma generalização científica. Respondido de forma simples, os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. É importante notar que o estudo de caso não representa uma amostragem e o principal objetivo do pesquisador é “generalizar teorias”, ou seja, generalização analítica e não enumerar frequências como na generalização estatística. Critica-se ainda a demora dos estudos de caso e o resultado muitas vezes ser composto de diversos documentos ilegíveis. Apesar de ter sido verdade em alguns estudos passados, nada indica que esses erros se repetirão no futuro.

Para julgar a qualidade dos projetos de pesquisa que utilizam a metodologia de estudo de caso, Yin (1994) propõe quatro testes sumariados no Quadro 3.

Quadro 3. Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto

Testes	Tática do estudo de caso	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada.
Validade do constructo	<ul style="list-style-type: none"> - utiliza fontes múltiplas de evidências - estabelece encadeamento de evidências - o rascunho do relatório do estudo de caso é revisado por informantes-chave 	Coleta de Dados Coleta de Dados Composição
Validade interna	<ul style="list-style-type: none"> - faz adequação ao padrão - faz construção da explanação - faz análise de séries temporais 	Análise de Dados Análise de Dados Análise de Dados
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> - utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos 	Projeto de Pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - utiliza protocolo de estudo de caso - desenvolve banco de dados para o estudo de caso 	Coleta de Dados Coleta de Dados

Fonte: COSMOS Corporation

Esses quatro testes têm sido comumente utilizados para determinar a qualidade de qualquer pesquisa social empírica e como o estudo de caso representa uma espécie desses estudos empíricos, esses testes são importantes (Yin, 1994).

- **Validade dos Constructos** – Utilizar um conjunto suficientemente operacional de medidas para a avaliação dos conceitos que estão sendo pesquisados. Pode-se utilizar procedimentos que minimizem os julgamentos “subjetivos” nas etapas de coleta de dados e preparação do relatório. Para isso, existem três táticas que podem ser utilizadas: uso de múltiplas fontes de evidências; estabelecimento de encadeamento de evidências, através de ligações explícitas entre as questões, os dados coletados e as conclusões; e revisão do rascunho do relatório por um informante-chave.
- **Validade Interna** (relevante apenas para estudos explanatórios ou causais) – Garantir a existência de relações causais corretas. Na análise dos dados, pode-se utilizar o procedimento de *pattern-matching*, onde se faz comparação com modelos teóricos previamente desenvolvidos.
- **Validade Externa** - Definir se as descobertas de um estudo são generalizáveis além do estudo de caso imediato. As pesquisas com base em levantamentos usam generalizações estatísticas enquanto os estudos de caso baseiam-se em generalizações analíticas. Para conseguir a generalização, deve-se obter resultados semelhantes em diversos estudos de caso sobre o mesmo tema (repetição literal), ou resultados diferentes ou contrastantes mas previsíveis segundo o mesmo referencial teórico (repetição teórica).
- **Confiabilidade** – Documentar os procedimentos de forma a garantir que outro pesquisador ou um auditor obtenha os mesmos resultados e conclusões. Pode-se usar um protocolo de estudo de caso para dar conta da documentação e criar um banco de dados para armazenar as evidências coletadas. Como é praticamente impossível se repetir um mesmo estudo de caso, o objetivo principal desses cuidados seria minimização de erros e vieses do pesquisador e das fontes de dados e não garantir a reprodução dos resultados.

3.3.

Unidade de Análise

A unidade de análise desta pesquisa é a empresa Apple Computer Brasil e seu canal de distribuição. A Apple Computer, Inc. iniciou a revolução do computador pessoal na década de 70 com o computador Apple II e reinventou o computador pessoal nos anos 80 com o Macintosh. A Apple se compromete a oferecer a melhor experiência de utilização de computadores para estudantes, educadores, profissionais das áreas de criação e consumidores em geral através de *hardware*, *software* e soluções de internet inovadores. A Apple Computer Brasil é uma subsidiária da Apple Computer, Inc. e atua no mercado de microcomputadores e periféricos desde 1995 importando e distribuindo seus produtos através do seu canal de distribuição.

Serão pesquisadas as competências organizacionais existentes e desejadas para que a empresa possa obter vantagem competitiva sustentada. A escolha foi motivada por três fatores:

- Por ter passado recentemente por uma reorganização estratégica com forte impacto em sua estrutura organizacional, que impactou diretamente em seus resultados.
- Por estar experimentando um momento de amplo crescimento, sendo uma das subsidiárias da Apple Computer, Inc. que mais cresce no momento, desta forma representando uma empresa de sucesso.
- Por questão de acessibilidade, devido ao fácil acesso à alta gerência da Apple Computer Brasil, bem como de seus distribuidores e revendas.

Sujeitos da Pesquisa

O critério para a seleção dos sujeitos da pesquisa levou em consideração a representatividade quanto ao poder decisório na empresa e o conhecimento das operações da Apple Computer Brasil antes e depois da reorganização estratégica. Foi levada em consideração a restrição de acesso a alguns dos dirigentes da Apple Computer, Inc que interferem diretamente na gestão da Apple Computer Brasil. Foram escolhidos também gerentes e diretores de algumas empresas participantes do canal de distribuição da Apple Computer Brasil, uma vez que eles participam

ativamente da operação da empresa pesquisada e por isso possuem uma boa percepção das variáveis pesquisadas.

Foram listadas 18 pessoas, sendo da Apple Computer Brasil os diretores comercial, financeiro, Marketing e de canais, os gerentes de serviços e de tecnologia e engenheiros especialistas, o diretor-geral de um dos distribuidores, os gerentes de produtos e marketing dos dois distribuidores, a diretora comercial de uma revenda e os gerentes comerciais de quatro revendas.

3.4.

Limitações dos Modelos Pesquisados

Apesar de ser um modelo rico e já testado, o modelo de King et al (2001) possui algumas limitações para a pesquisa sobre competências organizacionais de empresas brasileiras intensivas em tecnologia operando através de canais de distribuição. Em primeiro lugar, uma lista de 30 a 40 competências se mostra muito extensa para ser trabalhada através de questionários. Se considerarmos o mesmo questionário utilizado por King et al (2001), com cerca de quatro perguntas para cada uma das três dimensões - caráter tácito, robustez e fixação – teremos cerca de 360 a 480 perguntas a serem respondidas. Isso implica numa grande quantidade de tempo a ser despendida pelos respondentes, o que acaba inviabilizando a aplicação do questionário. Apenas para efeito de comparação, o modelo de Ulrich e Smallwood (2004) trabalha com 11 competências-chave, das quais apenas três são trabalhadas mais profundamente.

Outra limitação, e talvez a principal, para a adoção deste modelo para a pesquisa atual é que ele se baseia na gerência média. Uma parcela significativa das empresas do setor pesquisado são subsidiárias de multinacionais com estruturas enxutas e hierarquicamente horizontalizadas, onde praticamente não existe o papel do gerente intermediário.

O modelo de Duncan *et al* (1998) apresenta algumas limitações no que diz respeito à pesquisa atual. Em primeiro lugar, o modelo de Duncan *et al* foi concebido buscando identificar forças e fraquezas, e mais especificamente recursos e competências e sugerir uma estratégia genérica. A pesquisa atual busca

identificar apenas competências organizacionais relevantes que possam ser usadas na formulação de estratégias mais específicas.

O modelo sugere que sejam pesquisadas informações como relatórios financeiros, gráficos organizacionais, recursos de informações e outras fontes que não são facilmente acessíveis por pessoas que não trabalhem na organização.

Foram encontradas algumas limitações no modelo de Ulrich e Smallwood (2004) quanto à pesquisa de empresas de TI operando através de canais de distribuição. Em primeiro lugar, o modelo é fortemente dependente de um conjunto de competências organizacionais que não são necessariamente relevantes para o setor pesquisado.

A subjetividade do critério de avaliação das competências é outro ponto negativo deste modelo, uma vez que grupos diferentes com conhecimentos e interesses diversos devem ser consultados. Diversos autores, entre eles Barney (2002) e Duncan *et al* (1998), propõem métodos mais objetivos de avaliação de competências baseados em características-chave das competências quanto ao potencial de geração de vantagem competitiva sustentada, como valor, raridade, imitabilidade e organização (ou sustentabilidade).

3.5.

Modelo Proposto

A revisão da bibliografia sobre *Resource-Based View of the Firm*, Vantagem Competitiva e Competências Organizacionais, evidencia que conjuntos idiossincráticos de recursos e competências capazes de gerar vantagem competitiva sustentada variam de empresa para empresa, bem como deve variar a forma de análise de acordo com a indústria e setor analisados (Barney, 2002).

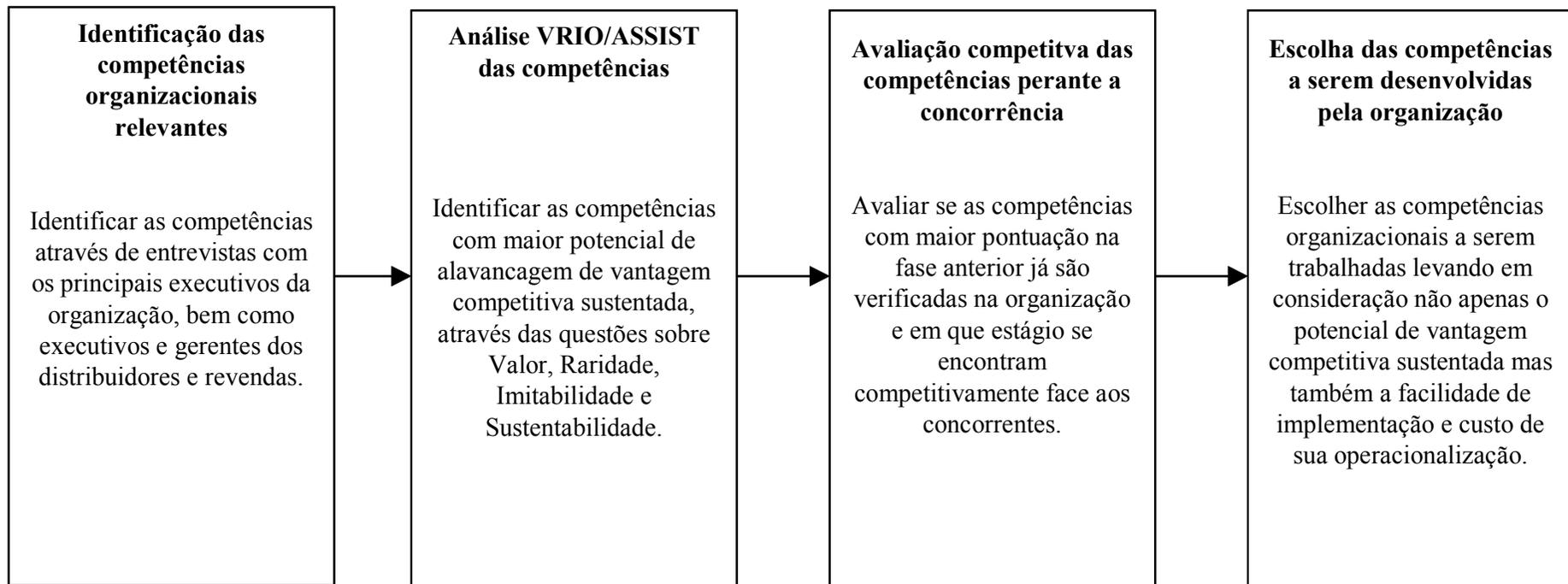
Através de um levantamento preliminar realizado com os principais distribuidores de TI no mercado brasileiro e revistas especializadas do setor foi possível constatar a existência de mais de 40 empresas deste setor com características similares, como 3Com, Apple Computer Brasil, Cisco, Epson, HP, IBM, Okidata, PalmOne, SUN, Xerox, entre outras. Entre as características comuns a essas empresas, vale ressaltar o fato de serem, em sua maioria, subsidiárias de empresas multinacionais, com infra-estrutura e número de

funcionários reduzidos, fortemente dependentes de parcerias locais, principalmente com o canal de distribuição. Mesmo grandes empresas como IBM e Xerox apresentam pequena estrutura para área específica de venda de *hardware* de pequeno porte.

Baseado na afirmação de Barney e nas características dessas empresas, identificou-se a necessidade de elaboração de um modelo ajustado a essas características. Utilizando conceitos e técnicas dos modelos de King *et al* (2001), Duncan *et al* (1998) e Ulrich & Smallwood (2004) e informações empíricas obtidas ao longo da carreira profissional do autor, buscou-se conceituar um modelo que estude empresas de TI, mais especificamente fabricantes de *hardware* e que operam através de canais de distribuição no mercado brasileiro. O objetivo principal do modelo é facilitar a identificação de competências organizacionais com maior potencial para alavancar vantagem competitiva sustentada para a organização. O modelo propõe ainda analisar as competências e classificá-las quanto à posição da empresa frente a seus concorrentes e por fim determinar em quais competências a empresa deve investir.

Visando avaliar esse grupo de empresas, o modelo proposto é baseado em algumas características dos três modelos descritos anteriormente e está dividido em quatro etapas conforme ilustrado na Figura 6.

Figura 6. Modelo Proposto



3.5.1. Primeira Etapa – Identificação das Competências Organizacionais Relevantes

A primeira etapa consiste em identificar as competências importantes na área de atuação da empresa. Para isso, deve-se entrevistar seus principais executivos, bem como os executivos e gerentes dos distribuidores e revendas responsáveis pela operacionalização da parceria. Deve-se buscar manter o anonimato dos entrevistados de forma a garantir a veracidade das informações coletadas e evitar as “respostas certas ou convenientes” comumente usadas para mostrar concordância com superiores ou parceiros.

Baseado na proposta de King *et al* (2001) e somando-se a ela o conceito de fatores motivadores, a entrevista deve ser dividida em três partes.

- Na primeira parte, o entrevistador deve apresentar os conceitos de competências organizacionais e vantagem competitiva sustentada.
- Em seguida, o entrevistador deve incentivar o entrevistado a listar as competências organizacionais que sob seu ponto de vista são capazes de gerar vantagem competitiva sustentada para a empresa. Cabe ressaltar que não devem ser apresentadas somente competências já observadas na empresa, mas também competências desejadas e até mesmo competências encontradas em outras empresas, sejam elas do mesmo setor ou não.
- A última parte da entrevista tem como objetivo confirmar o entendimento por parte do entrevistador e a ratificação por parte do entrevistado das competências apresentadas. Para isso, o entrevistador deve repassar as competências organizacionais, solicitando que o entrevistado explique o motivo pelo qual cada competência foi mencionada.

Durante as entrevistas-piloto, foi notada uma certa dificuldade por parte dos entrevistados em expressar as competências de forma concisa e objetiva. Percebeu-se então que quando a competência organizacional mencionada não estava claramente apresentada, o questionamento sobre os motivos que levaram o entrevistado a mencioná-la ajudava a esclarecer e refinar seu conceito. Nesses casos, normalmente são citados exemplos práticos de situações vivenciadas pelos

entrevistados que ilustram como a competência apresentada pode ser relevante e trazer vantagem competitiva para organização.

3.5.2. Segunda Etapa - Análise VRIO/ASSIST das Competências

A segunda etapa do modelo visa analisar as competências organizacionais obtidas na fase de levantamento para determinar quais competências possuem o maior potencial de alavancar vantagem competitiva sustentada para a companhia.

Esta análise é feita considerando os conceitos do *Resource-Based View of the Firm* (Wernerfelt, 1984 e Barney, 1991) e baseada no método ASSIST (Duncan *et al*, 1998) para tornar as análises de forças e fraquezas das competências mais aplicáveis. A análise busca identificar as competências com maior potencial de alavancagem de vantagem competitiva sustentada, através das questões sobre **Valor**, **Raridade**, **Imitabilidade** e **Sustentabilidade**. Com o objetivo de facilitar a operacionalização da análise, foi montada uma planilha onde se atribui um valor de 1 a 5 para cada uma das questões. Baseado nos conceitos acima, as competências organizacionais avaliadas com valores abaixo de 3 nas questões de valor, raridade ou imitabilidade devem ser descartadas. Concluída a análise, deve-se então totalizar os pontos de cada competência. Para isso, somam-se os valores das questões sobre valor, raridade e imitabilidade, todas com peso 1 e adiciona-se os pontos da questão sobre sustentabilidade com peso 2.

Dada a importância da sustentabilidade para o modelo, esta questão possui peso maior que as demais, uma vez que o objetivo principal é identificar as competências organizacionais capazes de gerar vantagem competitiva sustentada para a organização. É fundamental que se consiga identificar meios de evitar que os concorrentes consigam imitar ou duplicar tal competência, ou que pelo menos enfrentem uma desvantagem de custos ao fazê-lo, para dessa forma sustentar a vantagem obtida ao longo do tempo.

Uma vez totalizados os pontos com seus respectivos pesos para cada competência, deve-se então classificá-las ordinalmente de forma a facilitar a identificação das competências que apresentam maior potencial de geração de vantagem competitiva sustentada para a organização de acordo com os conceitos ora propostos.

3.5.3. Terceira Etapa - Avaliação Competitiva das Competências Perante a Concorrência

A terceira etapa tem por objetivo avaliar se as competências com maior pontuação na fase anterior são verificadas na organização e em que estágio se encontram, competitivamente, face aos concorrentes. Isso ajuda na fase final onde é determinado em que competências deve-se investir e em que volume. Nessa fase, deve-se avaliar não mais do que 8 a 10 competências, dado que o objetivo final é que se escolha no máximo três delas para se explorar. Para essa avaliação sugere-se que seja usada a denominação de Barney (2002) conforme descrição abaixo:

- **Desvantagem competitiva** – quando a organização não tem determinada competência, ou quando está em posição inferior a seus concorrentes.
- **Paridade competitiva** – quando a organização tem determinada competência e esta se encontra no mesmo nível dos concorrentes.
- **Vantagem competitiva temporária** – quando a organização tem certa competência em posição superior à concorrência mas não há como garantir que tal posição possa ser mantida.
- **Vantagem competitiva sustentada** – quando a organização encontra-se em posição privilegiada com relação à certa competência e esta não pode ser duplicada pela concorrência.

3.5.4. Quarta Etapa - Escolha das Competências a Serem Desenvolvidas pela Organização

A quarta etapa consiste em escolher as competências a serem trabalhadas e traçar um plano de ação onde sejam definidos objetivos, medidas para monitoramento, prazo de execução e responsáveis. Nessa fase, deve-se levar em consideração não apenas o potencial de vantagem competitiva sustentada mas também a facilidade de implementação e custo de sua operacionalização. É importante ressaltar, que o objetivo principal não é aperfeiçoar competências que estejam deficientes mas sim desenvolver as competências organizacionais que

sejam mais críticas para a execução da estratégia e que sejam efetivamente capazes de gerar vantagem competitiva sustentada para a organização.

Conforme Ulrich & Smallwood puderam observar nas dezenas de análises por eles conduzidas, um prazo de 90 dias é, em geral, razoável para a execução do plano de ação para desenvolvimento das competências escolhidas. Um fator que pode influenciar significativamente não apenas o prazo mas todo o plano é a definição de medidas de monitoramento. Dependendo das competências escolhidas, é importante que não sejam usadas apenas medidas financeiras mas também medidas com dimensões qualitativas conforme apresentado no trabalho de Macedo-Soares & Ratton (1997).

Outro aspecto importante a ser considerado nessa fase é o foco. Segundo Ulrich & Smallwood (2004), é melhor buscar excelência em poucas competências de cada vez do que dividir a atenção dos líderes em diversas delas ao mesmo tempo. Uma vez atingidos os objetivos, pode-se então trabalhar no desenvolvimento de outras competências relevantes. Seguindo esse conceito, recomenda-se que não se invista no desenvolvimento de mais de três competências simultaneamente, priorizadas de acordo com os objetivos estratégicos.

O modelo proposto requer acesso à estratégia da empresa para que se defina que competências poderão exercer maior impacto sobre ela. Entretanto, em alguns casos, a estratégia da empresa pode não estar disponível. Isso é bastante comum em situações onde a pesquisa tenha caráter estritamente acadêmico.

O acesso à estratégia de uma empresa é uma tarefa difícil e pode constituir uma limitação uma vez que o modelo é em parte dependente desta informação. Existem dois motivos pelos quais o acesso à estratégia de uma empresa, de forma geral, é difícil. O primeiro diz respeito à confidencialidade da estratégia, uma vez que o sigilo desta é em muitos casos considerado fundamental para o seu sucesso. O segundo motivo se deve ao fato de algumas empresas não possuírem uma estratégia claramente definida ou documentada.

Nessas situações deve-se definir uma estratégia de estudo, ou alguns objetivos estratégicos que possam nortear a escolha das competências organizacionais a serem desenvolvidas pela companhia. Essa definição deve ser feita pelo próprio pesquisador a partir das informações obtidas nas entrevistas realizadas com os principais executivos da companhia analisada. É importante

notar, que a definição dessa estratégia de estudo não deve considerar as informações obtidas através dos profissionais das empresas participantes do canal de distribuição, com o intuito de se evitar dispersão e falta de foco nos objetivos estratégicos.

Quando o trabalho não é encomendado pela companhia pesquisada, o que normalmente ocorre em pesquisas acadêmicas, o pesquisador é o responsável pela atribuição de pontos, análise, avaliação e escolha das competências relativas à segunda, terceira e quarta etapas do modelo.

Visando garantir a validade do constructo como proposto por Yin (1994) e dessa forma sustentar a confiabilidade do resultado final da pesquisa, deve-se discutir o resultado de cada fase com um informante-chave, que se sugere ser um dos executivos da companhia pesquisada ou caso essa primeira opção não esteja disponível, um executivo de alguma empresa parceira que atue no canal de distribuição.

3.5.5. Benefícios do modelo proposto

O modelo proposto possui características que lhe conferem algumas vantagens para pesquisas que visam identificar e analisar competências organizacionais em empresas intensivas em tecnologia e que operam através de canais de distribuição.

A primeira coisa a ser feita no estudo de competências organizacionais é identificar que competências podem vir a oferecer vantagem competitiva para a organização. O modelo de Duncan *et al* (1998) propõe que se busque forças e fraquezas da organização através da análise de documentos como relatórios financeiros, documentos sobre padrões de contratação, gráficos organizacionais e questionários e entrevistas com funcionários e clientes. Como os próprios autores comentam, uma das dificuldades é entender o que seriam forças e fraquezas para a empresa e principalmente como elas se relacionam com vantagem competitiva. Do ponto de vista prático, a maior limitação diz respeito ao acesso por parte do pesquisador a tais documentos.

O modelo de Ulrich & Smallwood (2004) sugere que a pesquisa inicie a partir de 11 competências genéricas por eles levantadas e que são importantes

para todas as empresas. Apesar da relevâncias dessas competências-chave, alguns fatores como ambiente competitivo ou a própria estratégia podem fazer com que outras competências sejam mais importantes para uma determinada empresa.

O modelo de King *et al* (2001) é voltado para o estudo da gerência intermediária e por isso enfatiza a entrevista destes profissionais além de toda a alta gerência. As empresas do setor pesquisado têm em sua maioria uma pequena infra-estrutura e baixo número de funcionários, onde praticamente não existe gerência intermediária. Outro aspecto importante a ser considerado neste modelo é a sugestão de se levantar de 30 a 40 competências. Este número se mostra muito alto uma vez que se pretende decidir que competências devem ser desenvolvidas pela organização.

Já no modelo proposto, na fase de identificação das competências, leva-se em consideração as competências levantadas pelos funcionários da empresa pesquisada bem como dos profissionais das empresas que atuam em seu canal de distribuição. Devido à dependência do canal de distribuição por parte das empresas desse setor, a combinação das visões internas e externas à empresa se mostram bastante relevantes.

Ainda na fase inicial, o modelo proposto sugere uma técnica para ratificar o entendimento por parte do pesquisador acerca das competências relatadas, uma vez que nem sempre os entrevistados conseguem expressar de forma clara e objetiva as competências consideradas relevantes. Através do questionamento dos fatores motivadores para citação de cada competência, os entrevistados podem relatar experiências anteriores ou até mesmo mencionar atributos ou características de outras empresas que podem ser usados para uma melhor definição da competência organizacional citada.

Quanto à análise e avaliação das competências relacionadas, o modelo de King *et al* (2001) utiliza um método quantitativo baseado em questionários submetidos aos funcionários da empresa. Apesar de ser bastante detalhado e conseguir analisar até que ponto a empresa encontra-se em vantagem ou desvantagem competitiva quanto a cada uma das competências, essa técnica é de difícil aplicação dado o tempo necessário para que se responda os questionários. Existem cerca de 12 perguntas sobre cada competência, levando-se em consideração que tenham sido listadas de 30 a 40 competências, como sugerido pelos autores, o questionário final teria algo entre 360 e 480 questões a serem

analisadas, o que demandaria um tempo dificilmente disponível pelos entrevistados. O modelo de Ulrich & Smallwood (2004) encontra-se num outro extremo, onde não existem critérios objetivos para se analisar cada competência.

O modelo proposto se baseia no modelo de Duncan *et al* (1998) que tem uma proposta bastante objetiva e se utiliza dos conceitos de valor, raridade e imitabilidade oriundos do modelo *Resource-Based View of the Firm* para analisar as competências listadas. Partindo deste princípio, adiciona-se uma planilha com valores de 1 a 5 para cada competência e põe-se um peso maior na questão de sustentabilidade, uma vez que se objetiva sustentar a vantagem competitiva da organização. A utilização dessa escala de valores oferece maior facilidade na aplicação do modelo uma vez que a classificação das competências pode ser feita de forma automatizada.

Na terceira etapa as competências são avaliadas quanto à competitividade perante os concorrentes e para isso são usadas as denominações propostas por Barney (2002) onde cada competência pode se encontrar em posição competitiva de desvantagem, paridade, vantagem temporária ou vantagem sustentada com relação aos concorrentes. Essa avaliação é realizada apenas para as competências que apresentam melhor classificação na análise de potencial de geração de vantagem competitiva sustentada. Esse corte inicial da lista de competências torna mais fácil a etapa seguinte onde serão escolhidas as competências a serem desenvolvidas pela organização, uma vez que o objetivo final é escolher não mais do que três competências a se trabalhar simultaneamente.

Na última fase do modelo são escolhidas as competências que apresentam o maior potencial de geração de vantagem competitiva sustentada e que também apresentem maior ajuste à estratégia da organização. Os modelos de King *et al* e Duncan *et al* não mencionam formas de se conduzir a escolha das competências a serem desenvolvidas. O modelo proposto, baseado na experiência empírica de Ulrich e Smallwood, sugere que se mantenha o foco no desenvolvimento de no máximo três competências. O modelo sugere ainda a elaboração de um plano de ação que contenha objetivos bem definidos, medidas para monitoramento, prazo de execução e responsáveis pelo trabalho.

3.6.

Coleta e Tratamento de Dados

A pesquisa bibliográfica buscou obter informações sobre estudos realizados sobre Competências Organizacionais e sua classificação. Buscou-se também o resultado de estudos que abordam a análise das diversas dimensões culturais que afetam diretamente o processo de identificação das competências, tais como valores, missão e visão das organizações. As pesquisas foram realizadas em diversas fontes científicas tais como teses, dissertações, publicações periódicas e livros.

Para a coleta e obtenção dos dados para o estudo de caso utilizou-se principalmente entrevistas. As entrevistas foram realizadas com o objetivo de levantar as principais competências organizacionais consideradas pelos respondentes como fontes potenciais de vantagem competitiva sustentada.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial numa viagem do autor à sede da Apple Computer Brasil e também aos distribuidores Officer Distribuidora e Tech Data Brasil, todos localizados na cidade de São Paulo. As entrevistas duraram em média 1 hora e seguiram a técnica descrita na apresentação do modelo.

Foi realizada uma entrevista teste com uma pessoa que também trabalha na área com o objetivo de verificar se os termos utilizados seriam de fácil compreensão e também para verificar se o modo que os conceitos-chave estavam sendo expostos estavam claros o suficiente. Essa entrevista foi de fundamental importância para verificação de que os conceitos de competência apresentavam uma forte ligação com a área de recursos humanos e não com a área estratégica. Esse comportamento se repetiu com boa parte dos entrevistados que num primeiro momento citava competências individuais ao invés de competências organizacionais.

Após as entrevistas o autor conduziu as etapas 2, 3 e 4 do modelo proposto visando analisar, avaliar e escolher as competências a serem desenvolvidas pela companhia considerando os objetivos estratégicos definidos. Ao término de cada fase, um dos executivos da empresa era consultado para validar as análises e avaliações realizadas.

3.7.

Limitações do Método

Apesar do método adotado para essa pesquisa ter sido considerado o mais adequado, existem algumas limitações principalmente em função de algumas características da estratégia de estudo de casos, da coleta de informações por meio de entrevistas, assim como limitações do próprio modelo *Resource-Based View of the Firm*.

Devido ao caráter analítico e não estatístico das generalizações a partir de estudos de caso, as generalizações devem ser feitas comparando-se os resultados empíricos com uma teoria previamente desenvolvida Yin (1994). Como a teoria sobre competências organizacionais em empresas brasileiras ainda é muito incipiente, não será possível generalizar o resultado obtido nessa pesquisa para outras empresas. No entanto, as competências organizacionais aqui listadas podem ser usadas como ponto de partida para estudos de caso de outras empresas do mesmo setor, ou até mesmo para outros setores, desde que sejam consideradas apropriadas e fontes potenciais de vantagem competitiva sustentada.

O uso de entrevistas em pesquisas sociais pode trazer desvios nas respostas e como consequência nos resultados finais, em razão de situações de defesa do respondente, mesmo que de forma inconsciente (Gil, 1996). Esses desvios são normalmente causados por três fatores: defesa de fachada, defesa contra personalização e conservadorismo das respostas.

Algumas técnicas foram utilizadas a fim de minimizar os efeitos desses desvios.

Defesa de fachada - O respondente tende a responder de forma mais socialmente aceitável e não de forma imparcial. Foram evitadas perguntas que pudessem de alguma forma representar uma invasão de privacidade do entrevistado ou da empresa, assim como perguntas polêmicas.

Defesa contra personalização - O respondente sente-se personalizado e por isso teme se comprometer. Para evitar tal comportamento, os entrevistados não foram identificados.

Conservadorismo - O respondente tende a responder de forma mais conservadora do que normalmente age em suas decisões. Apesar de ser difícil de evitar tal comportamento, uma forma de tentar evitá-lo foi deixando as questões

mais complexas para o final, visto que o respondente tende a ir ficando mais a vontade a medida que vai avançando na conversa.

Conforme comentado por Barney (2002), os modelos *Resource-Based View of the Firm* e VRIO devem ser usados enquanto as regras e características da indústria permaneçam estáveis. Dada a velocidade de mudanças característica da indústria de tecnologia, deve-se tomar cuidado em assegurar que a indústria não tenha vivenciado uma alteração considerável durante o período analisado.