

4

Aplicação do Modelo

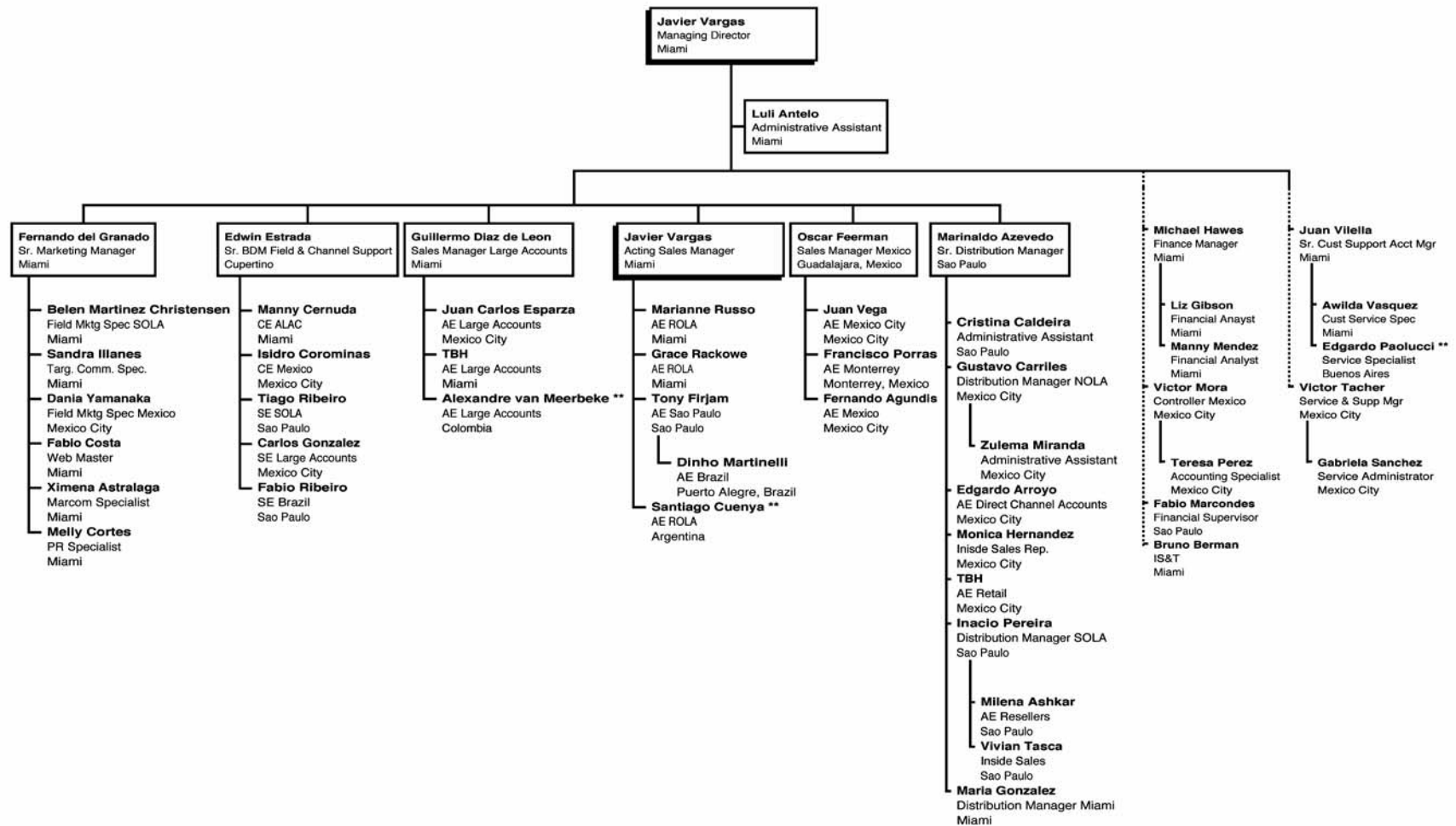
4.1.

A Apple Computer Brasil e seu canal de distribuição

A Apple Computer Brasil foi fundada em dezembro de 1995 em São Paulo. Desde então sua estrutura organizacional já foi modificada diversas vezes. Em janeiro de 2004, sua estrutura foi alterada mais uma vez. Diversos integrantes da equipe passaram a fazer parte do time da América Latina de acordo com o organograma exibido na Figura 7.

Figura 7 – Organograma da Apple Latin-America

Apple Latin America & Caribbean Organizational Chart Q2' 04



* - Contractors

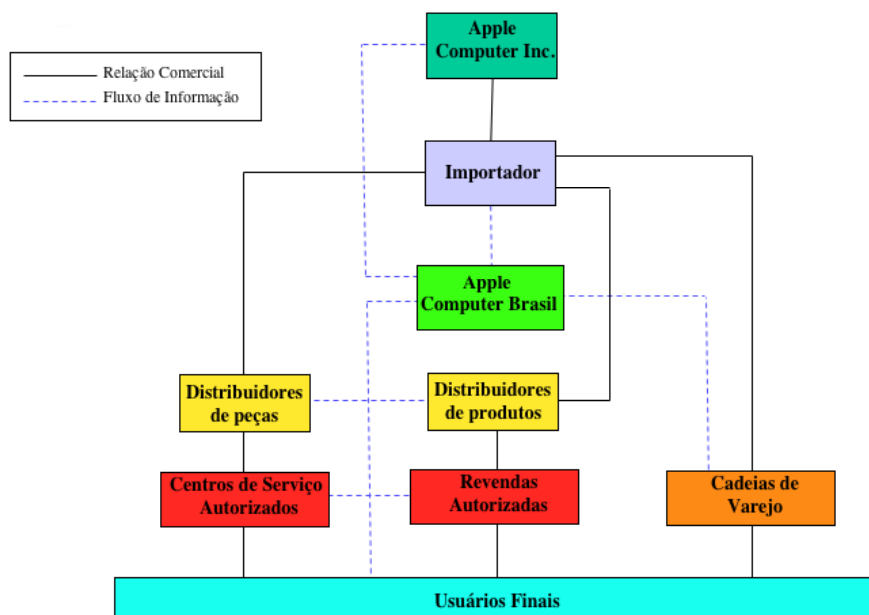
A Apple Computer Brasil atua através de canais de distribuição desde o início de suas operações. No momento do levantamento, realizado em junho de 2004, a empresa contava com a participação de dois distribuidores de produtos localizados em São Paulo, cerca de 70 revendas autorizadas espalhadas pelo país, duas cadeias de varejo e 29 centros de serviço autorizados.

Até o início do ano de 2000, as revendas eram autorizadas pelos distribuidores mas, a partir de março do mesmo ano, a autorização passou a ser feita somente pela Apple Computer Brasil. O objetivo segundo, o diretor geral da empresa na época, era garantir um melhor padrão de qualidade. Segundo ele, a meta era oferecer ao usuário um canal mais especializado e pró-ativo (Computer Reseller News Brasil, 2003). Esse modelo continua sendo usado até hoje apesar de a denominação das revendas ter mudado. Atualmente as revendas são classificadas em Platinum, Gold e Silver. As duas primeiras categorias se beneficiam de um relacionamento direto com a Apple Computer Brasil e contam com o apoio de um executivo de contas para projetos maiores. Já as revendas Silver lidam apenas com os distribuidores.

O processo de autorização inclui a certificação dos profissionais da revenda acerca das tecnologias e soluções baseadas na plataforma de produtos Apple. Existem treinamentos específicos para as áreas gráfica, design, vídeo, educacional e servidores/armazenamento. Além de certificar seus funcionários, as revendas Platinum e Gold precisam também apresentar um plano de negócios que é avaliado trimestralmente sob os pontos de vista de volumes de negócios, estrutura da revenda, atendimento, quantidade de novos clientes, entre outros. Alcançando suas metas, as revendas são premiadas com maior margem de lucros. Essa política de canais, assim como é denominada, é diferente da política mundial e foi desenvolvida no Brasil para adaptar-se às condições locais e atualmente está sendo replicada em diversos outros países da América Latina.

O fluxo de distribuição de produtos Apple segue um modelo comumente usado por grande parte das empresas que não fabricam seus produtos no país. A Apple fica responsável pela definição dos produtos a serem comercializados, bem como das definições das características técnicas e preços a serem praticados. Os demais passos do processo são realizados pelos parceiros conforme ilustrado na Figura 8.

Figura 8 – Estrutura do Canal de Distribuição



Conforme pode ser observado, as importações dos produtos e peças de reposição são feitas por duas empresas diferentes. No caso dos produtos, a Apple Computer Brasil define os produtos, configurações e quantidades a serem importadas. Existem basicamente dois fluxos para os produtos Apple comercializados no Brasil. O primeiro se dá por intermédio dos distribuidores e revendas autorizadas, enquanto o segundo é feito pelas cadeias de varejo. Em ambos os casos, os produtos são importados por uma única empresa que adquire os produtos da Apple Computer Inc. nos Estados Unidos e os importa para o Brasil. Uma vez desembaraçados na alfândega, os produtos seguem diretamente para um dos dois distribuidores ou para uma das duas empresas de varejo. É importante notar que a Apple Computer Brasil não possui estoque de produtos, ficando esta apenas com equipamentos para seu próprio uso e para atividades de marketing.

Os distribuidores são responsáveis pela armazenagem e distribuição dos produtos para as revendas autorizadas, incluindo a responsabilidade pelas transações comerciais com as revendas e em alguns casos com os usuários finais. Uma modalidade muito utilizada hoje em dia no comércio de produtos de TI é o chamado faturamento direto. Nesta modalidade comercial, ao invés do

distribuidor faturar o produto para a revenda e esta por sua vez faturá-lo para o usuário final, a revenda negocia com o usuário final mas o faturamento é feito pelo distribuidor diretamente em nome do usuário final. Em seguida, a revenda emite uma nota de serviço contra o distribuidor para cobrar sua comissão. O principal objetivo dessa modalidade é permitir que as revendas operem sem estoque próprio. Dessa forma, além de reduzir a cascata de impostos cobrados na transação, a Apple Computer Brasil consegue ter uma informação mais precisa acerca da quantidade de determinado produto disponível para venda no país a qualquer momento, bastando para isso checar os estoques dos dois distribuidores e das cadeias de varejo, o que pode ser feito por sistemas online, ao invés de consultar as mais de 70 revendas existentes.

No caso das cadeias de varejo, elas se responsabilizam pela armazenagem e venda direta para o usuário final. As principais diferenças entre a venda realizada pelos canais de varejo e pelas revendas autorizadas está no nível de serviço. Enquanto as revendas autorizadas possuem três níveis diferentes de certificação e especialização de seus funcionários de forma a oferecer soluções completas para o usuário final, o canal de varejo não se propõe a oferecer soluções completas mas apenas fornecer os produtos.

Quanto às peças de reposição, existe uma outra empresa responsável pela logística de importação, armazenagem e distribuição para os centros de serviço autorizado. As peças de produtos Apple não são comercializadas diretamente para o usuário final e só podem ser adquiridas pelos centros de serviço autorizados. O objetivo é garantir um alto nível de serviço para o usuário final, garantindo que os profissionais dessas empresas sejam constantemente treinados e certificados para diagnosticar e reparar os produtos Apple.

No caso das peças de reposição, não existe o modelo de faturamento direto e todas as peças devem ser adquiridas pelos centros de serviço e estes por sua vez as faturam para os usuários finais.

Apesar de a grande maioria dos centros de serviço possuírem seus próprios estoques de peças de reposição, normalmente esses estoques são pequenos e compostos basicamente de consumíveis tais como baterias, cartuchos de toner ou tinta e de peças que apresentam alto desgaste mecânico ou sujeitas a problemas elétricos tais como drives óticos e placas controladoras de energia. A empresa responsável pela importação das peças na verdade tem um grande estoque de

peças que deve conter todas as peças usadas nas máquinas atualmente comercializadas bem como dos produtos descontinuados a menos de cinco anos. Quando um centro de serviço necessita de determinada peça, este consulta através de sistema online a disponibilidade da mesma no estoque do distribuidor de peças e a solicita através de sistemas online via internet. Havendo disponibilidade em estoque a peça é enviada e recebida pelo centro de serviço num prazo de 24 horas.

De acordo com a política de garantia e manutenção dos produtos Apple, os reparos dos equipamentos podem ser feitos nos laboratórios dos centros de serviço autorizados ou em alguns casos nas próprias instalações do cliente final, dependendo do produto e do tipo de serviço escolhido pelo cliente.

Todos os entrevistados que atuam no canal de distribuição e até mesmo alguns funcionários da própria Apple Computer Brasil mencionaram problemas de disponibilidade tanto de produtos como de peças. De acordo com os entrevistados os dois problemas possuem causas diferentes. No caso dos produtos, foi relatado por diversos entrevistados um problema de logística e planejamento por parte da matriz. Conforme notado por um dos entrevistados e podendo ser observado pelos registros históricos dos distribuidores, nos últimos cinco anos houve falta de produtos no canal nos meses de fevereiro e julho. Isso coincide justamente com os períodos de lançamento e atualização das linhas de produtos. Esse problema ocorre não apenas no Brasil mas em todo o mundo, mostrando ser um problema da matriz e não das subsidiárias. O problema se torna mais crítico no Brasil uma vez que a prioridade para o restabelecimento dos níveis de estoque é dada para os países com o maior volume de vendas e o Brasil ainda que possua um alto nível de crescimento ainda é responsável por um baixo percentual das vendas totais da Apple Computer Inc.

O problema com a disponibilidade das peças de reposição parece estar concentrado principalmente no processo de importação para o Brasil. Apesar de alguns relatos sobre indisponibilidade de algumas peças pela Apple Computer Inc., diversos problemas foram apontados sobre o atual processo de planejamento e importação das peças. Por se tratar de um problema mais complexo não foi possível obter mais informações, por envolver assuntos sigilosos da organização.

Segundo relato de gerentes de vendas autorizadas, a proposta original da Apple Computer Brasil quanto à atuação do canal de varejo é que este faria apenas a comercialização de produtos mais simples e destinados ao mercado

doméstico. Contudo, atualmente, praticamente todos os produtos comercializados no Brasil podem ser encontrados nas cadeias de varejo, com exceção da linha de servidores. A principal reclamação por parte das revendas é de que as cadeias de varejo teriam vantagens de custo significativas com relação às revendas autorizadas. Em primeiro lugar, devido ao volume comercializado, as cadeias de varejo teriam condições de preços e forma de pagamentos melhores. Outra vantagem seria não precisar investir na certificação de seus profissionais nas soluções específicas dos produtos Apple. Dessa forma, parte das vendas que deveria ser feita pelas revendas autorizadas acaba acontecendo por meio dos canais de varejo.

As principais implicações disso para a Apple Computer Brasil são o enfraquecimento da rede de revendas autorizadas e a insatisfação de alguns clientes com os produtos Apple por não terem o atendimento e acompanhamento necessários durante a aquisição dos produtos.

4.2.

Etapas do modelo

Em primeiro lugar é importante ressaltar que devido a questões de sigilo comercial não foi possível ter acesso à atual estratégia de negócios da Apple Computer Brasil. De acordo com o modelo proposto, 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 a partir das entrevistas realizadas com os principais executivos da companhia analisada.

Durante as entrevistas com os executivos da companhia, percebeu-se que as duas maiores preocupações da empresa no momento eram o aumento da satisfação do usuário final e o aumento do volume de vendas. Sendo assim, esses aspectos foram privilegiados durante a aplicação do modelo e escolha das competências organizacionais a serem trabalhadas.

É importante destacar também que as análises, avaliações e escolhas das competências organizacionais foram realizadas pelo autor e validadas ao fim de cada etapa do modelo com os executivos da companhia.

4.2.1. Identificação das competências organizacionais relevantes

A primeira fase do modelo tem por objetivo fazer um levantamento das competências organizacionais reconhecidas, tanto pelos funcionários da empresa estudada como pelos funcionários das empresas participantes do canal de distribuição, como relevantes para alavancar vantagem competitiva sustentada para a organização.

Conforme mostrado anteriormente, o canal de distribuição da Apple Computer Brasil é composto por uma empresa responsável pela importação dos produtos, dois distribuidores responsáveis pela armazenagem e venda para as revendas autorizadas e cerca de 70 revendas autorizadas que realizam a venda para o usuário final. Uma peculiaridade da Apple Computer Brasil é que boa parte das revendas autorizadas classificadas como *Platinum* ou *Gold* também atuam como assistências técnicas autorizadas, e, por isso, conseguem ter uma visão privilegiada do grau de satisfação dos usuários finais acerca dos produtos Apple.

Para levantar as competências organizacionais relevantes para a Apple Computer Brasil foram entrevistados executivos, gerentes e especialistas em soluções da companhia, um diretor executivo de um dos distribuidores, gerentes responsáveis pelas linhas de produtos Apple nos dois distribuidores e diretores e gerentes comerciais de revendas autorizadas da regiões sudeste e sul do país.

As entrevistas seguiram a técnica descrita na apresentação do modelo e tiveram duração média de uma hora. O Quadro 4 mostra a lista das 24 competências organizacionais, resultantes das entrevistas com os funcionários da Apple Computer Brasil, distribuidores e revendas. Abaixo serão apresentadas as competências organizacionais listadas, bem como os fatores motivadores de cada uma delas.

Quadro 4. Competências Organizacionais obtidas através das entrevistas

Capacidade de inovar, criando novas aplicações
Conhecimento e habilidades facilitadoras da logística de importação de produtos
Integração entre os diversos setores da empresa
Capacidade de encantar o cliente
Capacidade de atrair e reter profissionais de excelência
Capacidade de transformar problemas e necessidades em soluções para o cliente final
Aliança com os parceiros responsáveis pelas importações
Capacidade de identificar novas oportunidades de negócios
Habilidade de identificar condições necessárias para fechamento de negócios
Organização em unidades de negócios
Habilidade na formação de preços e condições comerciais
Parceria para produção montagem ou fabricação de produtos no país.
Parceria de outsourcing para serviços e treinamentos
Capacidade de adaptação e adequação do produto ao mercado local
Capacidade de apresentar o produto como melhor solução às necessidades do mercado
Habilidade para colocar o profissional correto na posição certa.
Capacidade de disseminar a estratégia por toda a equipe
Cultura de ética e profissionalismo
<i>Empowerment</i> e flexibilidade dos processos internos
Capacidade de se adaptar e gerenciar às variáveis relacionadas ao Risco Brasil
Capacidade de identificar nichos e segmentos
Habilidade política no relacionamento com a matriz
Habilidade na gestão e fidelização do canal de distribuição
Compartilhamento do conhecimento

Capacidade de inovar, criando novas aplicações – Essa foi uma das competências mais mencionadas pelos funcionários da Apple Computer Brasil. Segundo um deles, “inovação é uma das principais características da Apple Computer Inc. e sem dúvida uma das mais reconhecidas e respeitadas tanto por seus consumidores como concorrentes”. Assim como na matriz, os funcionários da empresa estão sempre buscando novas formas de inserir as tecnologias inovadoras dos produtos Apple no estilo de vida dos consumidores brasileiros. De acordo com um dos gerentes da Apple, ao contrário de outras empresas do setor, a

Apple comercializa no Brasil toda a linha de produtos da matriz e para isso é preciso que se entenda como cada produto se insere na cultura e cotidiano das pessoas e empresas.

Conhecimento e habilidades facilitadoras da logística de importação de produtos – Esse é um aspecto que precisa ter especial atenção no ponto de vista de quase todos os funcionários da Apple. Conforme citado por um dos executivos da Apple, “a principal função da Apple Computer Brasil é vender, e para isso é fundamental ter boas equipes de tecnologia, marketing, financeira e principalmente uma ótima equipe de logística ... não adianta todos fazerem sua parte e no final das contas não ter produto para entregar ao cliente!”. Como existem muitos fatores que influenciam no tempo de importação, “é preciso prever o futuro, é preciso prever os *imprevistos*”. A questão de logística é fundamental não apenas para a importação de produtos novos mas também para peças de reposição, uma vez que assistência técnica é um dos fatores determinantes da satisfação do cliente. Outro fator levantado por este executivo da Apple foi “a importância de toda a equipe entender como funciona a operação, desde o porteiro até o presidente da empresa”. Uma vez que todos os produtos e as peças são importados e diversos problemas podem ocasionar a indisponibilidade de alguns itens, é fundamental que toda a equipe esteja alinhada e que existam processos organizacionais que envolvam os diversos setores de forma a evitar que esses problemas atrapalhem o relacionamento com usuários finais e com o próprio canal de distribuição. Conforme colocado por um dos distribuidores, “existe uma deficiência de logística da própria matriz” e uma vez que todos os produtos e peças são fornecidos por ela, a Apple Computer Brasil acaba sofrendo com o mesmo problema.

Integração entre os diversos setores da empresa – Apenas duas competências organizacionais foram citadas de forma unânime por todos os funcionários da empresa e uma delas foi a importância da integração entre os setores. “Atualmente todos os setores da empresa trabalham com o mesmo objetivo”, diversas declarações como essa foram ouvidas durante todas as entrevistas com os funcionários da empresa. A Apple Computer Brasil inclusive tem se destacado em toda a América Latina e essa integração tem sido apontada como uma das principais responsáveis pelo sucesso da empresa. Até mesmo um dos funcionários que está a menos tempo na empresa citou o quanto a integração

dos setores facilita o trabalho de todos. “Normalmente o que se vê nas empresas é uma briga entre [os setores de] assistência técnica, vendas e engenharia ... de forma geral, os subordinados até se falam e normalmente existe um maior contato na parte operacional mas se você precisa de um compromisso que envolva gerência, já fica mais complicado. Na Apple todos trabalham juntos e como a estrutura não é muito vertical, todos se falam independente do nível hierárquico”. Conforme comentado por outro funcionário da companhia, “a equipe de vendas sempre precisou de ajuda dos demais setores mas era difícil conseguir que estes interagissem, atualmente já é visível nos relatórios de vendas o bom resultado proporcionado por essa integração”.

Capacidade de encantar o cliente – Conforme comentado por diversos entrevistados, o cliente Apple está sempre esperando um atendimento de alto nível em todos os estágios de seu relacionamento tanto com a própria Apple como principalmente com o canal de distribuição, o qual está mais próximo do usuário final. A marca Apple é reconhecida como uma marca *premium* e dessa forma é fundamental que o cliente fique satisfeito não apenas com o produto que está comprando mas com toda sua experiência envolvida com a marca, passando pelo relacionamento com as revendas no pré e pós venda, e com as assistências técnicas no caso de algum defeito ou dificuldade de uso. É preciso que a empresa não apenas possua processos que priorizem a satisfação do cliente, mas que também consiga garantir o mesmo padrão de qualidade de forma consistente através dos seus distribuidores, revendas e assistências técnicas.

Capacidade de atrair e reter profissionais de excelência – Segundo um executivo da Apple Computer Brasil “Hoje todo mundo tem acesso à tecnologia de ponta. Qual é o nosso diferencial? Sem dúvida nenhuma, o diferencial é o bom profissional.”. De acordo como outro entrevistado, hoje em dia é importante não apenas conseguir identificar e reter bons profissionais mas também formar novos talentos de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. Um dos funcionários da empresa citou um comentário feito por Steve Jobs, CEO da Apple Computer Inc.: “Nós não somos uma das melhores empresas de tecnologia por acaso e sim porque temos em nossa equipe os melhores historiadores, os melhores filósofos, matemáticos, designers e também os melhores profissionais de tecnologia”. É fundamental que a empresa possua uma base de conhecimento sobre as reais necessidades dos clientes de forma que se possa abordar a tecnologia não sob o

ponto de vista de quem está produzindo chips ou softwares mas sim de quem vai utilizá-los.

Capacidade de transformar problemas e necessidades em soluções para o cliente final – De acordo com alguns entrevistados, uma característica importante dos profissionais que atuam tanto na Apple como no canal de distribuição é a formação multidisciplinar. É comum encontrar profissionais com formação em design, música, arquitetura e outras áreas criativas atuando no desenvolvimento de soluções específicas para esses mercados. O conhecimento acerca do tipo de trabalho desempenhado pelos usuários finais e dos seus problemas e necessidades, aliado ao conhecimento de produtos e tecnologias disponíveis, possibilitam soluções inovadoras e mais eficientes.

Alianças com os parceiros responsáveis pelas importações – A Apple Computer Brasil é um dos poucos fabricantes atuando no país que não possui fabricação local (Solução Digital, 2003). Essa característica acarreta uma série de problemas de disponibilidade tanto de produtos como de peças, além de representar uma desvantagem de custos face aos concorrentes. Alianças estratégicas com empresas especializadas em importação e logística podem diminuir o prazo de importação dos produtos e ainda reduzir os custos de importação.

Capacidade de identificar novas oportunidades de negócios – Segundo um dos especialistas da Apple, o objetivo da empresa é vender seus produtos e não fazer consultoria. É preciso que a empresa consiga, através dos conhecimentos dos produtos e suas tecnologias e também das necessidades dos usuários, identificar oportunidades e transformá-las em negócios. Ele comenta que “não adianta apenas conhecer o produto e o cliente, isso seria suficiente para uma empresa de consultoria”. Para uma empresa de vendas é fundamental identificar oportunidades de negócios.

Habilidade de identificar condições necessárias para fechamento de negócios – Da mesma forma como é fundamental para a empresa oferecer soluções que melhor se adequem às necessidades dos clientes, é preciso que a empresa tenha competência para fechar os negócios. Nem sempre o cliente está buscando apenas uma determinada característica de produto ou o preço mais baixo. Existem situações em que serviços adicionais, como consultoria e treinamento, são fundamentais para viabilizar o projeto. Em certas situações a

revenda por não ter a infra-estrutura necessária, precisa do apoio do fabricante para atender a demanda do cliente.

Organização em unidades de negócios – Conforme mencionado por um dos especialistas da empresa, “a medida que o volume de negócios aumenta, é preciso que se segmente a operação em unidades de negócios para que se possa dedicar tempo e esforços necessários para cada uma das linhas de produtos”. A estrutura atual da companhia acaba priorizando determinadas linhas em detrimento de outras.

Habilidade na formação de preços e condições comerciais – É fundamental que o posicionamento de preços dos produtos seja gerido de forma dinâmica. Conforme colocado por um dos funcionários da empresa, dado que a Apple Computer Brasil não tem no momento um departamento de marketing, e as tarefas desse departamento são realizadas por funcionários da matriz, “a equipe comercial precisa fazer mil peripécias para conseguir condições comerciais mais agressivas”.

Parceria para produção montagem ou fabricação de produtos no país – Mais do que o desenvolvimento de uma competência, isso envolve não apenas decisões da empresa local mas principalmente objetivos estratégicos da matriz americana. Sem dúvida a produção no Brasil ajudaria muito para aumentar a competitividade dos produtos em mercado nacional, uma vez que haveria uma redução significativa da carga tributária.

Parceria de outsourcing para serviços e treinamentos – Um dos principais diferenciais entre os produtos de alta tecnologia é o nível de serviço oferecido pelos fabricantes e empresas que compõem seus canais de distribuição. Atualmente a Apple Computer Brasil conta com poucas empresa que atuam exclusivamente como “centros de serviços” e as necessidades dos usuários finais são atendidas na maioria dos casos pelas próprias revendas. Em situações de maior complexidade, os engenheiros da própria companhia são chamados para auxiliar no desenvolvimento dos projetos. Entretanto, a demanda por aplicações de maior complexidade tem aumentado bastante e não há profissionais suficientes para atender todas as oportunidades apresentadas pelas revendas.

Capacidade de adaptação e adequação do produto ao mercado local – Levando-se em consideração que os produtos são enviados para o Brasil prontos para serem entregues aos usuários finais, é fundamental que a empresa consiga

especificar para a matriz as características fundamentais que precisam ser alteradas com relação aos produtos americanos para que eles sejam bem aceitos no mercado local. Conforme citado por um dos executivos da Apple Computer Brasil: “Vários itens só existiam no mercado americano, ... Tivemos que convencer muita gente lá fora através de demonstração de planilhas e dados históricos para conseguirmos tropicalizar os produtos”.

Capacidade de apresentar o produto como melhor solução às necessidades do mercado – Esta competência também foi citada por todos os entrevistados da Apple Computer Brasil e pelos representantes dos distribuidores como de extrema importância. De acordo com um dos funcionários da empresa, aqui no Brasil ainda não se explora as características e os benefícios dos produtos Apple, segundo ele uma das principais vantagens da Apple sobre seus concorrentes é o quanto ela investe em desenvolvimento de tecnologia, “computador é tudo igual, o diferencial é como a Apple Computer Inc. desenvolve novas tecnologias, tecnologias essas que se não se enquadram às necessidades dos usuários no momento, se enquadrarão num futuro muito próximo, devido à sua visão de futuro e principalmente à forma como elas são apresentadas”. Conforme comentado por um dos especialistas em soluções da companhia, “muitas vezes visitamos um cliente e perguntamos se ele conhece determinado recurso de um produto e eles nos responde surpreso, como é que você não me disse isso antes?”. A Apple sempre teve as melhores soluções para diversos segmentos como artes gráficas, áudio e vídeo. É fundamental que essas soluções sejam apresentadas ao mercado brasileiro e que a empresa consiga destacar esses benefícios e características de seus produtos de forma a colocá-los numa posição mais competitiva face aos concorrentes de forma a alavancar o volume de vendas e chamar a atenção do mercado para o potencial inovador da companhia.

Habilidade para colocar o profissional correto na posição adequada – Conforme citado por alguns entrevistados, uma das grandes dificuldades das companhias é conseguir combinar o perfil da vaga com o perfil do profissional. Muitas vezes ótimos profissionais são “desperdiçados” em funções que não combinam com seu perfil, assim como determinadas áreas apresentam baixo desempenho por contar com pessoas que não se adequam à posição. Um dos executivos da companhia disse que “um dos maiores desafios das corporações é

conseguir identificar o perfil de cada colaborador para que ele seja aproveitado da melhor maneira possível”.

Capacidade de disseminar a estratégia por toda a equipe - Conforme comentado por um dos executivos da Apple Computer Brasil “é importante que todos trabalhem com o mesmo objetivo e que não haja corrente de força entre os diversos departamentos... Em muitas empresas existem brigas de poder e para alinhar a estratégia são usados processos que acabam com a flexibilidade da companhia”. Ainda segundo ele, muitas empresas se esforçam para disseminar suas estratégias mas poucas conseguem efetivamente fazê-lo.

Cultura de ética e profissionalismo – O modelo de negócios baseado em canais de distribuição exige uma confiança muito grande entre todas as empresas envolvidas, fabricantes, distribuidores e revendas. De forma geral, as revendas temem que os detalhes de seus negócios vazem para outras revendas, uma vez que essas precisam repassar as informações cadeia acima em busca das condições necessárias para o fechamento dos negócios. Da mesma forma, os fabricantes e distribuidores temem que as revendas aproveitem oportunidades de negócios e fechem produtos de terceiros. É fundamental que não exista dúvida, de nenhuma das partes, de que as informações compartilhadas no canal serão utilizadas somente em benefício dos parceiros envolvidos em cada negócio.

Empowerment e flexibilidade dos processos internos – Devido ao dinamismo desse mercado, as empresas precisam tomar decisões rápidas e seus processos precisam ser flexíveis o suficiente para tratar as mais diferentes situações, ao mesmo tempo que padronizam as operações. Por mais paradoxal que isso possa parecer, é fundamental que os profissionais estejam integrados e envolvidos com a estratégia da companhia para que possam atuar como de forma orquestrada.

Capacidade de se adaptar e gerenciar às variáveis relacionadas ao Risco Brasil – Principalmente devido ao fato de todos os produtos da Apple Computer Brasil serem importados, a empresa está mais suscetível a sofrer com as oscilações econômico-financeiras do país. Sendo assim, é fundamental que a estratégia da empresa considere os riscos dessas flutuações e tenha políticas de contingência que suportem suas atividades. Além disso é preciso que os executivos da companhia estejam muito bem assessorados com relação à informações políticas e econômicas do país.

Capacidade de identificar nichos e segmentos – Os produtos da Apple sempre tiveram uma maior penetração em nichos e segmentos específicos, sobretudo em mercados criativos. Sendo assim, é importante que a empresa consiga identificar, também no mercado brasileiro, esses segmentos onde os produtos e tecnologias da companhia possuem maior impacto.

Habilidade política no relacionamento com a matriz - Durante a entrevista com um dos executivos da Apple Brasil, foi citada a importância do “bom relacionamento da empresa brasileira com a matriz americana”. Foram ressaltados aspectos culturais e a dificuldade de se chegar a um consenso sobre a estratégia da subsidiária, devido a falta de conhecimento por parte dos executivos da matriz acerca de fatores significativos na decisão de compra de equipamentos por parte de consumidores brasileiros.

Habilidade na gestão e fidelização do canal de distribuição – Dada a pequena infra-estrutura e número de funcionários das empresas subsidiárias brasileiras dos grandes fabricantes de equipamentos, a integração com o canal de distribuição é essencial para a atuação dessas empresas. De forma geral, o contato com o usuário final é feito quase que exclusivamente através do canal. Paralelamente, as revendas e distribuidores representam simultaneamente diversos fabricantes concorrentes. Como esses são os responsáveis pelo aconselhamento e venda propriamente para o usuário final, é fundamental gerenciar o canal de forma a cativá-los e incentivá-los a dar prioridade aos produtos da companhia.

Compartilhamento do Conhecimento – Boa parte das demais competências listadas dependem dos conhecimentos e habilidades dos profissionais e do seu compartilhamento não apenas entre os profissionais da própria empresa mas também de todos os profissionais atuando no canal de distribuição. Criar e difundir conhecimento através dos canais de distribuição e usuários finais é um dos principais objetivos e justificativas para a existência de subsidiárias dos fabricantes de equipamentos de TI no mercado local.

4.2.2. Análise das Competências Organizacionais

Uma vez relacionadas as competências organizacionais obtidas no passo 1 através das entrevistas com funcionários da Apple Computer Brasil, distribuidores e revendas, o próximo passo é analisá-las e classificá-las de acordo com os conceitos dos modelos *Resource-Based View of the Firm*, VRIO e ASSIST.

O objetivo principal desta fase do modelo é identificar quais competências apresentam maior relevância considerando-se os aspectos de valor, raridade, imitabilidade e sustentabilidade de cada uma das competências. Devido ao foco na sustentabilidade da vantagem competitiva, a questão de sustentabilidade tem o dobro do peso das demais questões.

Seguindo o modelo e com auxílio de uma planilha eletrônica, foram atribuídos valores numa escala de 1 a 5 para cada uma das questões. Em seguida, a programação da planilha encarregou-se de totalizar os pontos, considerando-se os pesos de cada questão, eliminar as competências com valores abaixo de 3 para as questões de valor, raridade e imitabilidade e finalmente classificá-las ordinalmente de acordo com a pontuação. A tabela 1 mostra a lista com as competências organizacionais e seus respectivos valores e classificação.

Tabela 1. Análise das Competências Organizacionais

Competências	Valor	Raridade	Caro ou difícil de imitar	Sustentabilidade e dos 3 primeiros itens	Pontos	Rank
Capacidade de inovar, criando novas necessidades que geram demanda	5	5	5	5	25	1
Conhecimento e habilidades facilitadoras da logística de importação de produtos	5	2	3	1	0	20
Integração entre os diversos setores da empresa	5	5	4	4	22	7
Capacidade de encantar o cliente	4	4	5	4	21	10
Capacidade de atrair e reter profissionais de excelência	5	3	2	2	0	17
Capacidade de transformar problemas e necessidades em soluções para o cliente final	5	4	5	5	24	3
Aliança com os parceiros responsáveis pelas importações	5	5	4	5	24	3
Capacidade de identificar novas oportunidades de negócios	5	2	2	1	0	22
Habilidade de identificar condições necessárias para fechamento de negócios	5	2	3	2	0	17
Organização em unidades de negócios	3	1	3	1	0	24
Habilidade na formação de preços e condições comerciais	4	2	2	2	0	20
Parceria para produção montagem ou fabricação de produtos no país.	5	1	2	1	0	23
Parceria de outsourcing para serviços e treinamentos	5	4	5	4	22	7
Capacidade de adaptação e adequação do produto ao mercado local	5	2	4	2	0	16
Capacidade de apresentar o produto como melhor solução às necessidades do mercado	5	4	5	4	22	7
Habilidade para colocar o profissional correto na posição certa.	4	3	3	2	14	17
Capacidade de disseminar a estratégia por toda a equipe	4	4	5	4	21	10
Cultura de ética e profissionalismo	4	3	5	4	20	14
Empowerment e flexibilidade dos processos internos	5	5	5	4	23	6
Capacidade de gerenciar e se adaptar às variáveis relacionadas ao Risco Brasil	5	3	3	3	17	15
Capacidade de identificar nichos e segmentos	5	4	4	4	21	10
Habilidade política no relacionamento com a matriz	5	3	5	4	21	10
Habilidade na gestão e fidelização do canal de distribuição	5	5	4	5	24	3
Compartilhamento do conhecimento	5	5	5	5	25	1

A **Capacidade de inovar, criando novas aplicações** possui um grande potencial para alavancar vantagem competitiva sustentada conforme indicado pela pontuação máxima apresentada na análise das competências. Existem diversos casos de sucesso na companhia relatando novas aplicações dos produtos que consequentemente aumentam sua demanda. Em um desses casos, o computador *iMac*, que possui uma tela de cristal líquido acoplada à CPU, juntamente com o sistema de comunicação sem fio *Airport* foram utilizados em elevadores de grandes edifícios comerciais para exibir informações relevantes para os usuários. A combinação de um produto com pequenas dimensões, design arrojado e a comunicação sem fio permitiu que a empresa apresentasse uma solução singular e que gerou uma venda significativa numa área completamente diferente dos nichos comumente explorados.

Essa competência é rara no mercado uma vez que exige não apenas profissionais criativos mas também uma cultura organizacional que valorize e incentive tais atitudes. Sua duplicação envolve uma mudança na cultura da empresa e por isso apresenta alta pontuação nessa questão. Da mesma forma, sua sustentabilidade também é bem valorizada devido ao tempo necessário para que se consiga efetivar tal tipo de mudança.

O Compartilhamento do conhecimento – Levando em consideração o ritmo acelerado das mudanças na área de tecnologia, o compartilhamento do conhecimento é uma competência fundamental para todas as empresas do setor. Apesar de os centros de pesquisa e desenvolvimento dos grandes fabricantes de tecnologia colocarem uma ênfase especial nessa competência, suas subsidiárias, que têm função meramente comercial, ainda não conseguem fazer o mesmo. No caso específico da Apple Computer Brasil, onde uma das principais características é justamente o conhecimento de seus funcionários acerca não apenas dos produtos e tecnologias mas também sobre as atividades e necessidades dos usuários finais, é fundamental que a empresa estruture uma forma dinâmica e contínua de transformar o conhecimento tácito de seus profissionais em conhecimento explícito, que possa ser absorvido por novos funcionários a medida que a empresa cresce. A sustentabilidade desta competência é alta, uma vez que é difícil e caro para os concorrentes a imitarem e seu valor tende a aumentar ao longo do tempo.

A **capacidade de transformar problemas e necessidades em soluções para o cliente final** também apresentou alta pontuação na análise de

competências. O valor dessa competência já pode ser experimentado atualmente pela Apple Computer Brasil, uma vez que o trabalho conjunto das equipes comerciais e de especialistas em soluções têm conseguido gerar um volume significativo de negócios, através do entendimento por parte dos especialistas do real problema do cliente. Conforme colocado por um dos especialistas da companhia, “a Apple Computer Brasil é uma representação comercial da Apple Computer Inc. e nosso objetivo principal é vender” e para isso é fundamental que existam profissionais que conheçam muito bem não apenas os produtos mas também o dia-a-dia, tarefas e necessidades dos clientes e dessa forma consigam oferecer uma solução mais atraente do que a concorrência.

A empresa atua em alguns nichos como design gráfico, edição de vídeo e autorização multimídia, onde poucos concorrentes possuem sequer produtos ou tecnologias específicas, além de seus funcionários também não conhecerem as características desses segmentos. Dessa forma a questão de raridade também fica ressaltada. Dado esse contexto, fica muito difícil para os concorrentes imitar esta competência, visto que demandaria não apenas um investimento considerável e um longo período para o desenvolvimento de tecnologias, desta forma também garantindo a sustentabilidade da vantagem competitiva.

A **Aliança com os parceiros responsáveis pelas importações** aparece com a segunda maior pontuação. Conforme mencionado por todos os entrevistados, a empresa enfrenta problemas relacionados a importação de produtos e peças. Apesar de sua importância, a importação não é uma atividade fim da empresa. Por outro lado, essa atividade é crítica para a operação da empresa e sua terceirização envolve diversos riscos. Dessa forma, uma aliança estratégica com empresas especializadas em importação seria de grande valor, uma vez que permitiria melhorar o desempenho dessa atividade sem necessitar desenvolver talentos internos, o que certamente maior investimento de tempo e dinheiro.

De forma geral, a atividade de importação ou é executada pela própria companhia ou é terceirizada, principalmente porque a maioria dos concorrentes possui fábricas no país e por esse motivo não importam produtos mas apenas componentes. Devido à complexidade inerente às alianças estratégicas, a imitação por parte dos concorrentes levaria tempo e exigiria um esforço significativo, colocando um nível considerável de sustentabilidade para esta competência.

A **Habilidade na gestão e fidelização do canal de distribuição** é uma das competências de alto potencial para geração de vantagem competitiva sustentada e que a Apple Computer Brasil já possui atualmente. Conforme relatos de todos os entrevistados dos distribuidores e de algumas revendas, a política de canais da empresa é uma das melhores entre todos os fabricantes do setor. Poucos fabricantes possuem uma política de canais tão bem definida e que seja efetivamente cumprida. Outra característica importante é a fidelidade das empresas integrantes do canal de distribuição, principalmente das revendas, onde é muito comum empresas venderem várias marcas diferentes e quando focam em apenas uma, não se manterem por muito tempo. Ao contrário, as revendas Apple em sua grande maioria são focadas na marca e já atuam há bastante tempo. Como a política foca bastante o treinamento e certificação dos funcionários das revendas e distribuidores, a imitação por parte da concorrência envolveria um alto custo e tempo considerável, fazendo dessa forma que sua sustentabilidade também consiga alta pontuação.

O **Empowerment e flexibilidade dos processos internos** é fundamental para dar agilidade à empresa. De forma geral, os processos e procedimentos das empresas são muito amarrados o que faz com que o tempo de resposta seja muito alto. Esse aspecto foi ratificado por diversos entrevistados das empresas do canal de distribuição, que citaram a dificuldade de se conseguir dar andamento a determinados assuntos que fogem do padrão da operação. Segundo eles, o problema ocorre com a grande maioria das empresas do setor. Apesar da dificuldade de implementação desta competência, ela apresenta alto potencial de geração de vantagem competitiva sustentada, devido ao valor gerado aos clientes através da redução do tempo necessário para se resolver assuntos que não se enquadram nas rotinas diárias.

A **Integração entre os diversos setores da empresa** – Poder contar com o apoio dos diversos setores envolvidos em determinada tarefa é fundamental para o bom andamento do trabalho em qualquer empresa. Conforme mencionado por alguns entrevistados, a equipe atual da Apple Computer Brasil é bastante enxuta. Se por um lado isso pode atrapalhar, do ponto de vista de comunicação interna e integração, a empresa está bem à frente de seus concorrentes. Apesar de boa parte deles também serem filiais de multinacionais e por isso possuírem uma estrutura semelhante à da Apple, de forma geral, eles possuem os mesmos problemas de

comunicação e burocracia característicos de grandes corporações. Imitar essa integração não é tarefa simples, uma vez que tem a ver diretamente com a cultura da empresa, inclusive de sua matriz, o que pode representar uma alta sustentabilidade da competência.

A **Parceria de *outsourcing* de serviço e treinamento** é importante pois atualmente poucas revendas possuem infra-estrutura para oferecer serviço e treinamento. Esse(s) parceiro(s) poderia(m) ajudar as revendas em projetos maiores desde a pré-venda, passando pela instalação e implantação até o treinamento. Segundo um dos executivos da Apple Computer Brasil “o serviço é tão ou mais importante que o produto em si, e diversos projetos já foram perdidos devido ao fato da revenda não possuir condições de oferecer os serviços necessários”. Atualmente muitas empresas oferecem serviço mas não de forma estruturada e raramente disponível através de todo o canal. Quanto à imitabilidade, essa competência apresenta alta pontuação, uma vez que depende do envolvimento de todo o canal. Da mesma forma, sua sustentabilidade também é favorável, dada a tendência dos serviços serem cada vez mais importantes na economia como um todo.

A **Capacidade de apresentar o produto como melhor solução às necessidades do mercado** é uma das competências menos exploradas pela Apple Computer Brasil. De acordo com diversos entrevistados, isso se deve ao fato da redução do faturamento em períodos anteriores, o que fez com que a verba de marketing fosse reduzida significativamente. A empresa possui atualmente produtos e soluções capazes de superar a concorrência em diversas áreas mas não tem conseguido divulgar isso. Do ponto de vista de raridade, essa competência possui alta pontuação, uma vez que poucos concorrentes conhecem suficientemente bem as necessidades específicas dos mercados potenciais da Apple. No que diz respeito à imitabilidade e sustentabilidade, essa competência também apresenta alta pontuação, visto que é preciso não apenas conhecer seus produtos mas também o dia-a-dia e tarefas realizadas pelos clientes e para isso é necessário um grande investimento em treinamento.

4.2.3. Avaliação das Competências Organizacionais

A terceira etapa do modelo tem como objetivo avaliar as competências sob o ponto de vista competitivo com relação aos concorrentes.

Considerando a análise e classificação realizadas na etapa anterior e partindo do princípio que o objetivo final do modelo é escolher não mais do que três competências a serem desenvolvidas pela organização, foram avaliadas apenas as nove competências com melhor classificação e não as 24 competências relacionadas. Utilizando a denominação proposta por Barney (2002), cada competência pode ser avaliada com relação aos concorrentes, sob o ponto de vista competitivo, como em **desvantagem**, **paridade**, **vantagem temporária** ou **vantagem sustentada**. A Tabela 2 mostra as competências e suas análises conforme detalhado a seguir.

Tabela 2. Avaliação das Competências Organizacionais

Competências	Classificação quanto à concorrência
Capacidade de inovar, criando novas necessidades que geram demanda	Vantagem Competitiva Sustentada
Compartilhamento do conhecimento	Paridade Competitiva
Capacidade de transformar problemas e necessidades em soluções para o cliente final	Vantagem Competitiva Temporária
Aliança com os parceiros responsáveis pelas importações	Desvantagem Competitiva
Habilidade na gestão e fidelização do canal de distribuição	Vantagem Competitiva Sustentada
Empowerment e flexibilidade dos processos internos	Vantagem Competitiva Temporária
Integração entre os diversos setores da empresa	Vantagem Competitiva Temporária
Parceria de outsourcing para serviços e treinamentos	Desvantagem Competitiva
Capacidade de apresentar o produto como melhor solução às necessidades do mercado	Desvantagem Competitiva

A **Capacidade de inovar, criando novas aplicações** se apresenta em **Vantagem Competitiva Sustentada** frente aos concorrentes. Um dos slogans mais usados pela Apple Computer Inc é “*Think Different*”, ou seja “Pense diferente”. Além do alto investimento em pesquisa e desenvolvimento, a matriz americana sempre se preocupou em possuir equipes multidisciplinares, contando não apenas com profissionais de tecnologia, mas também designers, fotógrafos, especialistas em vídeo e até mesmo filósofos, de forma a garantir que a empresa pense com o mesmo ponto de vista de seus clientes. Na Apple Computer Brasil, isso não é diferente. A empresa possui profissionais com formação acadêmica em diversas áreas do conhecimento e tem conseguido seguir os passos de sua matriz ao apresentar soluções inovadoras para o mercado brasileiro. O aspecto cultural juntamente com a característica tácita inerente à essa competência põe a empresa em condição bastante favorável. Para que um concorrente consiga desenvolver uma competência semelhante seria preciso o empenho da alta gerência para “mudar a cultura” de sua companhia, o que exigiria um investimento significativo de recursos e um tempo considerável.

O **Compartilhamento do conhecimento** se apresenta em **Paridade Competitiva** frente aos concorrentes. Conforme mencionado por Leite (2004) “As empresas brasileiras ainda possuem poucas práticas que relacionam o Compartilhamento do Conhecimento à estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e ainda são poucas as que possuem ações para minimizar e/ou eliminar os obstáculos inerentes à implantação dos projetos relacionados a esta gestão”. Apesar de poucas empresas estarem lidando com essa competência de forma estratégica, empresas intensivas em conhecimento, como a Apple Computer Brasil, serão mais beneficiadas com sua utilização e podem até mesmo enfrentar dificuldades num futuro próximo caso não consigam administrar de forma eficiente o processo de transformação de conhecimento.

A **Capacidade de transformar problemas e necessidades em soluções para o cliente final** possui **Vantagem Competitiva Temporária** frente aos concorrentes. Devido à formação e experiência de seus funcionários, atualmente a empresa possui uma equipe que conhece bem as tarefas e dia-a-dia de seus clientes. Esse conhecimento do negócio do cliente aliado ao amplo conhecimento dos produtos e tecnologias da companhia permite entender as necessidades dos usuários finais e oferecer soluções específicas e mais atraentes do que as opções

da concorrência. A medida que o volume de negócios aumenta, é preciso que as equipes sejam organizadas em unidades de negócios por linhas de produtos para que essa vantagem continue existindo. Conforme colocado por um dos entrevistados, como a equipe atual é bastante enxuta e o volume de negócios vem aumentando rapidamente, já está começando a ficar difícil acompanhar a evolução de todos os produtos desenvolvidos pela companhia. Se nada for feito nesse sentido, essa competência não conseguirá sustentar sua vantagem competitiva por muito tempo.

A **Aliança com os parceiros responsáveis pelas importações** apresenta **Desvantagem Competitiva** perante os concorrentes. Na verdade, atualmente não existem alianças, mas apenas a terceirização do serviço de importação tanto de peças como de produtos. Conforme relatado por diversos entrevistados, tanto da Apple como dos distribuidores e revendas, a empresa tem enfrentado sérias dificuldades para manter seus estoques de produtos e peças regularizados. Apesar de, em alguns casos, existir um problema também na aquisição desses itens, devido a problemas de disponibilidade por parte da matriz, a maior parte dos problemas, principalmente no que diz respeito a peças de reposição, tem sido atribuídos às empresas responsáveis pela importação. Dada a importância dessa atividade, uma vez que empresa não possui fabricação local, é preciso que se considere alguma mudança nessa área, uma vez que esses problemas podem impactar toda a operação da companhia.

A **Habilidade na gestão e fidelização do canal de distribuição** se encontra em **Vantagem Competitiva Sustentada** frente aos concorrentes. Poucas empresas do setor possuem um canal de distribuição tão fiel e devoto de suas marcas. Isso se deve principalmente à política de canais desenvolvida pela companhia, que prioriza um alto nível de treinamento dos funcionários tanto das revendas autorizadas como dos distribuidores. Essa competência permite à empresa não apenas ter um maior controle sobre a forma de comercialização de seus produtos, incluindo preços e condições de pagamento, como também melhora significativamente a comunicação com o canal. Essa comunicação é fundamental para repassar para a Apple as necessidades, opiniões e aceitação dos produtos por parte dos clientes. Outro aspecto importante desta competência é a garantia de que as revendas ajam como uma extensão da companhia no relacionamento com os usuários finais. Isso pode ser observado inclusive nas

similaridades encontradas no estilo e estratégias das revendas com a Apple Computer Brasil. Principalmente as revendas classificadas como Platinum e Gold, seguem os mesmos princípios de inovação, criatividade e equipes multidisciplinares e buscam atender as necessidades dos clientes através do ponto de vista do usuário final. De acordo com os distribuidores, outras empresas já tentaram implementar políticas de canais mais rígidas, mas não obtiveram sucesso. Eles explicam que muito disso se deve ao fato de os próprios sócios das revendas serem fiéis à marca Apple, coisa que raramente acontece com as outras empresas.

O **Empowerment e flexibilidade dos processos** internos apresenta **Vantagem Competitiva Temporária** frente aos concorrentes. Conforme citado por um executivo da Apple, a empresa tem um conjunto de características que viabilizam e incentivam essa competência. Por ter uma estrutura enxuta, com funcionários competentes, alto grau de integração entre os setores e ter a estratégia bem disseminada por toda a equipe, não existe motivo para que as pessoas não tenham poder de decisão dentro de suas áreas e que possam flexibilizar os processos visando agilizar a solução de problemas. Isso permite mais agilidade e redução de burocracia. Foi possível perceber, através das entrevistas, que essa competência traz um efeito indireto positivo relacionado diretamente à satisfação dos funcionários. Diversos entrevistados da companhia se mostraram bastante satisfeitos por trabalhar numa organização que valoriza sua forma de pensar e lhe permite agir com certa independência. A principal preocupação com relação a esta competência tem a ver com sua sustentabilidade, uma vez que a medida que o número de funcionários aumenta, fica mais difícil permitir que todos ajam com tanta independência.

A **Integração entre os diversos setores da empresa** possui **Vantagem Competitiva Temporária** com relação aos concorrentes. Esse é um dos pontos fortes da empresa no momento. Segundo um dos entrevistados, nos últimos dois anos a equipe passou por uma sensível redução do número de funcionários. Esta redução do número de pessoas, a mudança para um novo escritório e o ajuste à nova estrutura que passou a contar com o apoio da matriz americana para certas funções, somados à uma estratégia de colaboração das equipes proporcionou uma maior integração dos setores. Um exemplo claro dessa maior integração é o compartilhamento da mesma sala pelos executivos de contas e engenheiros de

sistema. Conforme colocado por eles, “fica muito mais rápido e fácil virar pro lado e confirmar se determinado produto atende a certa necessidade”. De forma análoga, eles podem interagir mais facilmente para a criação de projetos onde aspectos comerciais e técnicos se misturam. Outro ponto abordado foi a participação de profissionais de todas as áreas nas reuniões de planejamento trimestral, onde são discutidas desde a participação da empresa em eventos de divulgação e marketing, passando pela decisão de configurações de equipamentos a serem importados, e definições da política de canais. “Como todos sabem o que os demais estão fazendo, todos remam na mesma direção”. Da mesma forma como acontece com o *empowerment* e flexibilidade dos processos, a principal preocupação a respeito dessa competência é com sua sustentabilidade. Não apenas vai ficando mais difícil manter a integração a medida que a equipe cresce, como as demais empresas têm se esforçado cada vez mais para também aumentarem sua integração. O uso de novas tecnologias e ferramentas automatizadas de colaboração em grupo tem tido uma importante participação na evolução desta competência em muitas empresas.

A **Parceria de outsourcing para serviços e treinamentos** se encontra em **Desvantagem Competitiva** perante os concorrentes. Os serviços que uma empresa oferece tem se tornado cada mais importantes na decisão de compra do cliente. Principalmente na área de tecnologia, serviços de instalação, manutenção e treinamento são fundamentais para viabilização dos projetos. Como a maior parte das empresas que atuam neste setor se utilizam de canais de distribuição para vender seus produtos aos usuários finais, elas não possuem pessoal suficiente para atuar diretamente nos projetos de seus clientes. Esses serviços muitas vezes são realizados pelas próprias revendas, que em muitos casos também não possuem infra-estrutura adequada para lidar com projetos de maior porte. O fato de não existirem parceiros focados exclusivamente em serviço atrapalha o andamento desses projetos maiores uma vez que a revenda pequena não se sentirá confortável em contratar os serviços de uma outra revenda maior, temendo perder a conta. Dessa forma o atendimento ao usuário final acaba sendo prejudicado e todos saem perdendo. Algumas empresas como a IBM e a HP estabeleceram parcerias com empresas focadas unicamente em serviços que trabalham em conjunto com as revendas de forma a oferecer uma solução completa para o usuário final. A Apple Computer Brasil oferece serviços especializados através de seus próprios

especialistas ou, em alguns casos, através de contratos específicos realizados com algumas empresas para apoiar as vendas em determinados projetos.

A **Capacidade de apresentar o produto como melhor solução às necessidades do mercado** se encontra em **Desvantagem Competitiva** frente aos concorrentes. De uma forma geral, os concorrentes divulgam seus produtos e tecnologias de forma genérica e investem de forma maciça em grandes veículos de comunicação como televisão, jornais e revistas. A Apple Computer Brasil também tem alguns produtos voltados para o mercado de massa, mas a maior parte deles podem ser melhor explorados em determinados nichos. Conforme mencionado em algumas entrevistas, a empresa atualmente não possui verba de marketing para divulgação em grande escala de seus produtos mas poderia fazer algum tipo de divulgação através de eventos e veículos mais focados em seus nichos e através de grupos formadores de opinião. Atualmente, a maior parte da divulgação dos produtos e tecnologias da Apple no Brasil é feita pelos próprios usuários. Como a tecnologia evolui muito rapidamente, é fundamental que esse trabalho seja feito de forma contínua. Conforme citado por alguns entrevistados, diversos projetos importantes já foram perdidos pelo simples fato do cliente não ter sido informado a tempo dos benefícios e características dos produtos da companhia, “o pior de tudo é conhecermos a necessidade do cliente, termos o produto que melhor lhe atende e não vendermos por não conseguir comunicar isso”.

4.2.4. Escolha das Competências Organizacionais a serem desenvolvidas pela organização

O último passo do modelo tem por objetivo escolher, entre as competências organizacionais avaliadas na etapa 3, quais deverão ser desenvolvidas ou aperfeiçoadas pela organização. Deve-se buscar priorizar as competências que exerçam o maior impacto sobre a estratégia e que apresentem maior facilidade de implementação e menor custo de operacionalização.

Conforme ilustrado na Tabela 3, de acordo com a avaliação das nove competências realizada na etapa anterior, duas competências se encontram em posição de vantagem competitiva sustentada, três se encontram em posição de

vantagem competitiva temporária, uma apresenta paridade competitiva e três estão em posição de desvantagem competitiva.

Tabela 3. Escolha das Competências Organizacionais

Competências	Classificação quanto à concorrência	Escolhidas
Capacidade de inovar, criando novas necessidades que geram demanda	Vantagem Competitiva Sustentada	
Compartilhamento do conhecimento	Paridade Competitiva	X
Capacidade de transformar problemas e necessidades em soluções para o cliente final	Vantagem Competitiva Temporária	
Aliança com os parceiros responsáveis pelas importações	Desvantagem Competitiva	X
Habilidade na gestão e fidelização do canal de distribuição	Vantagem Competitiva Sustentada	
Empowerment e flexibilidade dos processos internos	Vantagem Competitiva Temporária	
Integração entre os diversos setores da empresa	Vantagem Competitiva Temporária	
Parceria de outsourcing para serviços e treinamentos	Desvantagem Competitiva	
Capacidade de apresentar o produto como melhor solução às necessidades do mercado	Desvantagem Competitiva	X

Desvantagem competitiva – quando a organização não possui determinada competência, ou quando está em posição inferior a seus concorrentes.

Paridade competitiva – quando a organização possui determinada competência e se encontra no mesmo nível dos concorrentes.

Vantagem competitiva temporária – quando a organização possui 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.

A escolha das competências deve levar em consideração o foco estratégico determinado para esse estudo, onde se objetiva aumentar a satisfação dos usuários finais e aumentar o volume de vendas da companhia.

De acordo com as entrevistas, do ponto de vista de satisfação dos clientes, existem dois aspectos que devem ser considerados: disponibilidade de produtos e peças e preço. Ambos os aspectos estão diretamente correlacionados com o processo de importação atual. Conforme notado na análise das competências, a companhia apresenta hoje uma desvantagem competitiva na área de importação de produtos e, conforme descrito anteriormente, essa atividade é fundamental para o bom desempenho da empresa uma vez que não existe fabricação local de seus produtos. De acordo com esse contexto e visando alcançar o objetivo estratégico, uma das competências organizacionais a ser desenvolvida é a **Aliança com parceiros responsáveis pelas importações**. Para ajudar no estabelecimento dessa aliança, a empresa pode considerar a utilização da técnica de benchmarking e buscar obter informações com outras empresas que possuam excelência nessa atividade de importação de produtos.

Para aumentar a volume de venda de produtos, a competência que apresenta maior potencial é **Capacidade de apresentar o produto como melhor solução às necessidades do mercado**. Conforme citado pelos entrevistados, existe uma grande deficiência na divulgação de informações e apresentação dos produtos e tecnologias Apple no mercado brasileiro e muitas vezes os clientes não compram os produtos da companhia simplesmente pelo fato de não conhecê-los. Considerando o sucesso e a adequação dos produtos Apple, principalmente em alguns nichos específicos, conclui-se que a divulgação através de canais especializados de comunicação como revistas e eventos voltados para os segmentos de produção gráfica e edição de áudio e vídeo poderiam colaborar significativamente na divulgação dos produtos e tecnologias Apple e conseqüentemente aumentar o volume de vendas. O desenvolvimento dessa competência requer a participação efetiva de um profissional de marketing, que de acordo com as entrevistas não existe atualmente na equipe.

Conforme citado por diversos entrevistados, o número de funcionários da empresa já está bastante reduzido. Considerando que a empresa vem crescendo de forma consistente nos últimos trimestres e que a expectativa para os trimestre seguintes é de aumento ainda maior do volume de negócios, a empresa precisará

contratar novos funcionários num futuro próximo. Como o conhecimento acerca dos produtos e atividades dos usuários é fundamental para o bom desempenho da empresa, deve-se considerar o **Compartilhamento do conhecimento** como outra competência a ser desenvolvida de forma não apenas a disseminar o conhecimento já adquirido para os novos funcionários, mas também permitir a criação de conhecimentos acerca de tecnologias e produtos novos, bem como das necessidades dos usuários que mudam constantemente.

4.3.

A visão dos profissionais da Apple Computer Brasil e do canal de distribuição

Os assuntos mais citados durante as entrevistas com os executivos da companhia foram a integração dos setores, inovação, capacidade de comunicação ao mercado dos benefícios dos produtos e logística de importação de produtos e peças. Enquanto todos demonstraram uma satisfação muito grande com a atual integração dos setores da empresa e principalmente com os bons resultados obtidos por meio desta integração, muitos se mostraram preocupados com aspectos relacionados à logística de importação de produtos e peças e com a falta de comunicação com o mercado. Atualmente não há fabricação ou montagem no país dos produtos comercializados pela companhia, o que implica numa dependência considerável das empresas responsáveis pelas importações.

Os executivos e funcionários da Apple se mostraram preocupados ainda com a deficiência de divulgar para o mercado as vantagens e características dos produtos e tecnologias Apple. Boa parte deles expressou preocupação com essa deficiência uma vez que isso implica diretamente na decisão de compra por parte dos usuários finais.

Apesar de não conhecer os conceitos de *Resource-Based View of the Firm* e modelos de análise de competências, como o VRIO (Barney, 2002), um dos executivos da Apple destacou em sua entrevista a importância de se explorar adequadamente recursos e competências de forma a conseguir obter vantagem competitiva. Em suas próprias palavras: “É preciso que se tenha um profissional que saiba utilizar ao máximo os recursos da empresa para benefício da operação”.

Durante as entrevistas com os profissionais do distribuidores e revendas, assim como comentado pelos profissionais da Apple, a logística e comunicação dos benefícios dos produtos foram mencionadas inúmeras vezes. Por outro lado, eles também citaram como fundamental para o bom desempenho da Apple Computer Brasil, a habilidade na gestão e fidelização do canal de distribuição. Segundo eles, este é um dos principais fatores não apenas pelo bom desempenho da empresa no momento, mas também por ter suportado a operação da companhia no Brasil em períodos de maior dificuldade.

Todos os entrevistados que trabalham nos distribuidores comentaram a força representada pela política de canais da Apple Computer Brasil. Conforme comentado, a fidelidade das revendas que comercializam os produtos da companhia, bem como o preparo de seus profissionais se destacam perante todos os outros fabricantes do mercado.