

5

Conclusão

A presente pesquisa trata o problema de identificação e avaliação de competências organizacionais capazes de alavancar vantagem competitiva sustentada em empresas fabricantes de produtos de alta tecnologia. Conforme visto antes, essas empresas são, em sua maioria, subsidiárias de grandes fabricantes com operações globais e têm características próprias que influenciam a percepção de seus gestores acerca da importância e impacto das competências organizacionais nas estratégias e resultados de suas operações.

A principal relevância desse estudo recai sobre a escassez de pesquisas acerca de competências organizacionais como parte das estratégias das empresas. A maior parte dos esforços realizados no Brasil na área de competências, tanto por pesquisadores como por gerentes e executivos de empresas, tem se concentrado na área de Recursos Humanos, especificamente em competências pessoais e suas implicações. Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é propor um modelo que auxilie na identificação e análise de competências organizacionais de forma a facilitar a tomada de decisão sobre as competências a serem desenvolvidas pela organização.

A revisão da literatura sobre estratégias e vantagem competitiva, sobretudo sob a ótica do modelo *Resource-Based View of the Firm*, aponta para os recursos internos da organização como os verdadeiros responsáveis pela diferença de performance das empresas. As competências organizacionais por sua vez são apresentadas como o conjunto de conhecimento e habilidades capazes de reunir pessoas e recursos com o objetivo de gerar um diferencial competitivo para a organização.

A forma de analisar cada setor da economia deve variar levando-se em consideração as peculiaridades e características comuns das empresas que o compõe. Dadas as características das empresas do setor de microcomputadores e periféricos do mercado brasileiro, foi proposto um modelo que reconhece e considera suas idiossincrasias e auxilia na identificação, análise e avaliação de competências organizacionais relevantes para alavancagem de vantagem competitiva sustentada.

O modelo proposto reúne técnicas de três modelos de identificação e análise de competências organizacionais e inclui aspectos relacionados ao setor, como estrutura organizacional e canais de distribuição.

O modelo é dividido em quatro etapas. Na primeira busca-se identificar as competências relevantes através de entrevistas com os profissionais da empresa estudada e profissionais das empresas participantes do seu canal de distribuição. O modelo propõe nessa fase a utilização do conceito de “fatores motivadores”, que são usados com o objetivo de ratificar o entendimento por parte do entrevistador a cerca de cada competência citada, uma vez que nem sempre essas são claramente definidas pelos entrevistados.

A segunda etapa é destinada a analisar as competências identificadas e determinar quais possuem maior potencial de geração de vantagem competitiva sustentada para a organização. Essa análise é feita segundo os conceitos de valor, raridade, imitabilidade e sustentabilidade, que, de acordo com os preceitos dos modelos *Resource-Based View of the Firm*, VRIO e ASSIST, são os principais fatores responsáveis pela geração de vantagem competitiva sustentada em uma organização.

A terceira etapa visa avaliar um subconjunto das competências mais relevantes quanto à sua posição competitiva face aos concorrentes. As competências que obtiveram maior pontuação na etapa anterior são selecionadas e avaliadas conforme sua posição competitiva face aos demais concorrentes. De acordo com essa avaliação, a empresa pode se encontrar em uma das quatro condições competitivas com relação a cada competência: desvantagem, paridade, vantagem temporária ou vantagem sustentada.

Por fim, na quarta etapa, são escolhidas cerca de três competências que devem ser desenvolvidas pela organização. Essa escolha deve ser feita com base em seus objetivos estratégicos e deve-se considerar não apenas o potencial de alavancagem de vantagem competitiva sustentada, mas também aspectos de facilidade de implantação e custo de operacionalização. É fundamental ainda que se mantenha o foco no desenvolvimento de poucas competências ao invés de se dividir a atenção dos líderes em muitas competências simultaneamente. De acordo com a experiência de trabalhos anteriores, melhores resultados podem ser obtidos se forem focadas não mais do que três competências de cada vez.

Percebeu-se ao longo da pesquisa que as competências evoluem mais lentamente do que os produtos e tecnologias e influenciam não apenas o seu desenvolvimento mas também a cultura, o posicionamento e a identidade da empresa. As competências organizacionais influenciam também o relacionamento da empresa com seus principais *stakeholders*. Sendo assim, é importante que se invista na identificação, análise e desenvolvimento das competências organizacionais de forma a alavancar e sustentar a vantagem competitiva da companhia.

Modelos específicos de identificação e análise de competências organizacionais ajudam a tornar o valor de ativos intangíveis, como conhecimento e alianças estratégicas, mais facilmente percebíveis tanto pelos executivos e tomadores de decisão, como também por acionistas, funcionários e até mesmo clientes da empresa. Eles permitem ainda que se antecipe a necessidade de determinadas competências necessárias no futuro.

Com o intuito de aplicar o modelo proposto, foi realizado um estudo de caso da empresa Apple Computer Brasil. A Apple foi escolhida por se tratar de uma empresa de sucesso, sendo uma das subsidiárias da Apple Computer, Inc. que mais cresce no momento, e também devido à facilidade de acesso por parte do autor a seus gestores e funcionários e a diversos profissionais e executivos de empresas que atuam na distribuição de seus produtos. Neste estudo de caso foram seguidas todas as etapas do modelo proposto e seus resultados foram descritos no capítulo 4.

A aplicação do modelo na Apple Computer Brasil mostrou como o modelo proposto pode ajudar a identificar, analisar e escolher as competências organizacionais que devem ser desenvolvidas por uma organização com o objetivo de alcançar vantagem competitiva e sustentá-la perante seus concorrentes.

As entrevistas realizadas com executivos e funcionários da própria companhia e com profissionais das empresas responsáveis pela distribuição de seus produtos permite que sejam relacionadas as competências organizacionais mais relevantes para o setor. O conhecimento mais amplo do setor proporcionado pelo canal de distribuição juntamente com a visão de futuro e objetivos estratégicos da empresa permitem construir uma perspectiva de 360°, evitando dessa forma que o modelo seja conduzido baseado única e exclusivamente em

valores e conceitos internos da organização. Além da contribuição dos canais de distribuição durante a aplicação do modelo, estes têm importante participação nas empresas do setor, uma vez que, de forma geral, elas têm pequena estrutura no Brasil e contam com um número reduzido de funcionários, delegando dessa forma boa parte de suas tarefas aos distribuidores.

Uma característica favorável do modelo é a sua independência das opiniões e posições pessoais mas ao mesmo tempo coerência com os objetivos estratégicos da companhia. As etapas de análise, avaliação e escolha das competências organizacionais a serem desenvolvidas são conduzidas pelo pesquisador ou equipe responsável pelo projeto e validadas ao término de cada fase com os executivos da companhia, permitindo dessa forma um alto grau de isenção mantendo o ajuste estratégico.

No estudo de caso da Apple Computer Brasil não foi possível o acesso à estratégia da empresa, sendo assim, conforme proposto pelo modelo em situações desse tipo, foram definidos alguns objetivos estratégicos a partir de entrevistas realizadas com seus executivos.

Os objetivos estratégicos definidos para este estudo foram o aumento da satisfação do usuário final e o aumento do volume de vendas. A partir desses objetivos, foram escolhidas três competências a serem desenvolvidas pela companhia: aliança com parceiros responsáveis pelas importações, capacidade de apresentar o produto como melhor solução às necessidades do mercado e compartilhamento do conhecimento.

Cabe destacar que um projeto deste nível não pode ser executado sem um amplo e irrestrito apoio por parte dos principais executivos da organização.

Percebeu-se durante a realização da pesquisa que uma das condições necessárias para que se obtenha um bom resultado a partir da aplicação do modelo proposto é um bom entendimento do setor por parte do pesquisador ou grupo responsável pela condução do trabalho. Nos casos onde o trabalho não seja encomendado pela companhia pesquisada ou em casos onde fique unicamente por conta do pesquisador a responsabilidade de análise, avaliação e escolhas das competências, é fundamental que este tenha bom conhecimento do setor ou que pelo menos possa contar com a ajuda de um especialista que lhe auxilie na validação de cada etapa.

Por outro lado, para quem conhece bem o setor, o modelo se apresenta como uma ferramenta de fácil utilização e capaz de fornecer uma visão ampla e abrangente das competências organizacionais necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos da companhia, bem como permite que a decisão pelas competências a serem desenvolvidas pela organização seja feita de forma criteriosa e consistente.

Contribuições

No Brasil, estudos sobre competências organizacionais e suas implicações com a estratégia ainda são escassos. Neste sentido, a pesquisa contribui apresentando um modelo para identificação e análise de competências. O modelo proposto, juntamente com o resultado do estudo de caso realizado e o referencial bibliográfico apresentado podem ainda ser usados como ponto de partida por profissionais e pesquisadores interessados no tema.

O estudo serve ainda para mostrar como a elaboração de um modelo que contemple as características específicas das empresas de um determinado setor permite que se chegue a resultados mais claros e relevantes para tomada de decisão acerca de que competências devem ser desenvolvidas pela organização.

5.1.

Sugestões para pesquisas futuras

Como sugestão para trabalhos futuros, pode-se destacar duas linhas diferentes de atuação. A primeira pode analisar outras empresas do mesmo setor de microcomputadores e periféricos, visando identificar competências organizacionais comuns a um número expressivo de empresas visando dessa forma generalizar de forma quantitativa, competências organizacionais desejáveis por empresas deste setor.

Outra linha de pesquisa poderia buscar utilizar uma variação deste modelo em outros setores ou até mesmo outras indústrias. O modelo apresentado tem como principal objetivo a identificação e análise de competências organizacionais. No que diz respeito à identificação, este apresenta técnicas aplicáveis a qualquer indústria, com o fator motivador como forma de ratificar o entendimento por parte

do pesquisador acerca das competências relatadas pelos entrevistados. Apesar de a parte de análise estar voltada especificamente para o estudo de empresas fabricantes de microcomputadores e periféricos, esta pode ser facilmente adaptada para tratar outros setores ou indústrias, sem alterar a essência do modelo.

Foi percebido ao longo do estudo de caso da Apple Computer Brasil que existe uma diferença significativa entre as competências existentes e as competências desejáveis para o futuro. Apesar dessa característica já ter sido documentada na pesquisa de King *et al* (2001), percebeu-se durante as entrevistas uma tendência de se considerar as competências atuais, seja da própria empresa ou dos concorrentes, para se determinar as competências importantes no posicionamento estratégico da empresa no futuro. Baseado nessa experiência empírica, sugere-se que novas pesquisas considerem o levantamento das competências organizacionais existentes antes de se levantar as competências desejadas para o futuro. Principalmente na área de tecnologia onde as mudanças e inovações são constantes é fundamental que a escolha das competências a serem desenvolvidas se baseie na visão de futuro da companhia.