

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Ariel Behr**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA PEQUENA EMPRESA DE  
SOFTWARE: O CASO DA ABC LTDA.**

**Porto Alegre  
2010**

Ariel Behr

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA PEQUENA EMPRESA DE  
SOFTWARE: O CASO DA ABC LTDA.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas**

Porto Alegre  
2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
Reitor: Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto  
Vice Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
Diretor: Prof. Dr. Antonio Domingos Padula  
Vice-Diretor: Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
Coordenador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carmem Ligia lochins Grisci  
Coordenador Substituto: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
Chefe: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo  
Chefe Substituto: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

### Ficha Catalográfica

B421m BEHR, Ariel  
Mapeamento de Competências na Pequena Empresa  
*Software: O Caso da ABC Ltda../ Ariel Behr; orientador  
Henrique Mello Rodrigues de Freitas. – Porto Alegre: 2010.*  
119 f. il.  
  
Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação  
em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul, 2010.  
  
1. Administração – Empresa – Gerência. 2.  
Mapeamento de Competências. 3. Gestão por  
Competências. I. FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de.  
II. Título.  
  
CDU 658.3

Catálogo na Publicação:  
Bibliotecária Eliane L. da Silva Moro - CRB 10/881

Departamento de Ciências Administrativas  
Rua: Washington Luiz, 855  
Bairro Centro  
Porto Alegre/RS  
CEP: 90010-460  
Fone: (51) 3308-3536  
Fax: (51) 3308-3991  
E-mail: [dca@ea.ufrgs.br](mailto:dca@ea.ufrgs.br)

**Ariel Behr**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA PEQUENA EMPRESA DE  
SOFTWARE: O CASO DA ABC LTDA.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção de título de mestre em Administração.

Conceito final:

Aprovado em 25 de fevereiro de 2010.

## AGRADECIMENTOS

*Foram muitas as pessoas que contribuíram para que eu entrasse e concluísse este curso de mestrado da forma feliz e agregadora como foi. Saibam da importância que tem esta etapa em minha vida e que, de coração, sou grato por todos os seus gestos. Por isso, agradeço ...*

*à **Deus** por me dar a vida maravilhosa que tenho e por toda a luz que tem colocado em meu caminho;*

*ao meu **orientador**, não só pelo direcionamento neste trabalho, mas por todas as oportunidades de crescimento profissional e pessoal que estou tendo ao participar das diversas atividades e desafios que me propõe, e principalmente, pela convivência que me ensina muito para a vida;*

*aos **membros da banca**, pelo rico direcionamento que deram à proposta desta pesquisa e pelos exemplos que foram em sala de aula;*

*aos demais **professores do PPGA** com que convivi e pude aprender;*

*à **equipe do GIANTI** (Cristina, Amélia, Ricardo, Fernando, Fernanda e Aline) pelo coleguismo e preocupação em ajudar*

*aos meus **amigos e colegas do mestrado**, pelas jornadas de aulas compartilhadas, e à doutoranda Kathiane, por além disso, ainda revisar minha produção e dar conselhos;*

*aos meus **ex-professores**, colegas de profissão, amigos, e acima de tudo exemplos, Ricardo Leal, Marco Aurélio Gomes e Simone Raimundini, agradeço pela vontade de ensinar, pelas portas que me abriram e pelo apoio e incentivo nas decisões que me ajudaram a tomar;*

*aos meus **amigos do CPOR, da UFRGS e da ACM**, por toda a parceria;*

*ao meu **pai** por todo o amor, carinho e preocupação com minha formação pessoal e profissional;*

*à minha **mãe**, também pelo amor e carinho, e por me fazer alegre a cada encontro;*

*aos meus **avós**, por toda atenção, mas principalmente à Vó Lau, por tudo que fez por mim durante a vida toda; sem a tua presença e teus cuidados eu não seria nada do meu orgulho em ser hoje;*

*aos meus **tios Dado e Marla**, pela força e garra que têm e por me mostrarem cada dia a importância que tem a família*

*aos meus **irmãos e primos**, pela esperança no caminho que ainda temos pela frente;*

*à minha **segunda família (os Moro)**, que me acolheram e permitiram encontrar novos pais, irmãos e até cinco "filhas lindas"; e, por fim,*

*à Srta. **Gabriela Moro**, minha principal incentivadora e a razão de tudo, que me serviu de suporte em todos os momentos e, que espero chamar para sempre de "amor da minha vida", muito obrigado por estar sempre do meu lado, e por me motivar a querer sempre ser melhor, eu te amo!*

## RESUMO

Este Estudo envolve um dos setores da indústria brasileira mais afetados pela carência na gestão empresarial que é o das Micro e Pequenas Empresas (MPE), haja vista que este é composto por organizações com configurações enxutas, usualmente focadas em sua atividade-fim, e não em sua administração. Neste cenário, se dá especial destaque ao setor de Tecnologia da Informação, mais especificamente no negócio de software, que se destaca dentre as demais atividades do setor por seu crescimento. O Estudo também descreve a busca para entender esta dificuldade de gerenciamento e propor soluções adequadas à gestão dos Recursos Humanos das organizações, apresentando um modelo de gestão, que relaciona a estratégia com as competências da organização e, por conseqüência, trabalha as competências funcionais e individuais da mesma. Além disso, aborda a gestão organizacional e a possibilidade de articular de maneira sistemática a relação entre as dimensões organizacional, funcional e individual das competências de uma empresa. Apresenta o objetivo de aplicar uma metodologia para a implementação do mapeamento de competências organizacionais, funcionais e individuais para uma pequena empresa do setor de software com base em seus referenciais estratégicos. Esta pesquisa se fundamenta então em um estudo de caso exploratório realizado em uma pequena empresa de software e tem como foco o mapeamento de competências, apresentando contribuições gerenciais, ao trazer elementos para discussão e evidenciar oportunidades de mudança; contribuições setoriais, ao apresentar fatores que influenciam este mercado e que compõem seu processo estratégico, além de apresentar uma pesquisa bibliográfica focada no setor; contribuições teóricas, ao pesquisar o mapeamento de competências numa abordagem orientada para a Gestão Organizacional, que conta atualmente com poucos e restritos estudos; e contribuições metodológicas, ao apresentar um modelo distinto dos demais encontrados na literatura sobre mapeamento de competências em nível organizacional, funcional e individual.

**Palavras-chave:** Mapeamento de Competências; Micro e Pequena Empresa; Negócio de Software

## ABSTRACT

This Study involves one of the most affected sectors in the Brazilian industry by the lack of business management, which is the Micro and Small Business (MSB), considering that it is composed of organizations with lean settings, usually focused on their target activity, and not on their management. In this scenario, it is given special spotlight to the Information Technology field, more specifically to the software business, which stands out among the other industry activities for its growth. The study also describes the quest to understand this managing difficulty and suggest adequate solutions to Human Resources Management inside organizations, showing a management model that links the strategy to the organizational competences and, consequently, works its functional and individual competences. Moreover, it approaches the organizational management and the ability to articulate in a systematic way the relation between the organizational, functional and individual dimensions of the company's competence. It also presents the goal of applying a methodology for the implementation of organizational, functional and individual competences' mapping for a small business in the software industry based on its strategic benchmarks. This research is based upon an exploratory case study conducted in a small software company and it focuses the competences' mapping, presenting management contributions, where they provide elements for discussion and highlight opportunities to change; industry contributions, introducing factors that influence this market and make up its strategic process, besides presenting a literature search focused on the sector; theoretical contributions, searching for the competences' mapping in an Organizational Management's approach, which currently has few and limited studies; and methodological contributions, offering a distinct model from the others found in the literature of competences' mapping at the organizational, functional and individual levels.

**Keywords:** Competences' Mapping; Micro and Small Business; Business of Software

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABES - Associação Brasileira das Empresas de *Software*

COBOL - COmmon Business Oriented Language

CtAs - Contribuições das Áreas

FCS - Fator Crítico de Sucesso

FORTRAN - FORmula TRANslator

MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia

MIT - *Massachusetts Institute of Technology*

MPE – Micro e Pequena Empresa

PDP - Programa de Desenvolvimento Produtivo

SaaS - *Software as a Service*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TI - Tecnologia da Informação

VBR - Visão Baseada em Recursos

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01: Etapas do percurso metodológico do estudo.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 02: Lógica de entendimento para as competências.....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 03: Fluxo do Mapeamento de Competências da ABC Ltda.....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 04: Framework de estudo da dissertação.....</b>	<b>90</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01: Responsáveis pela mortalidade das MPEs.....</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 02: Vantagens e Desvantagens das MPEs.....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 03: Segmentação do mercado comprador de <i>software</i>.....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 04: Roteiro de entrevista com os gestores.....</b>	<b>62</b>
<b>Quadro 05: Roteiro de entrevista com os clientes.....</b>	<b>63</b>
<b>Quadro 06: Tempo de empresa dos gestores.....</b>	<b>71</b>
<b>Quadro 07: Referências estratégicas da ABC Ltda.....</b>	<b>73</b>
<b>Quadro 08: Fatores Críticos de Sucesso e Pontos Fortes identificados.....</b>	<b>76</b>
<b>Quadro 09: Competências Organizacionais necessárias aos Pontos Fortes..</b>	<b>77</b>
<b>Quadro 10: Competências Organizacionais da ABC Ltda.....</b>	<b>78</b>
<b>Quadro 11: Competências Organizacionais na relação com o negócio e estágio de maturidade.....</b>	<b>78</b>
<b>Quadro 12: Competências Organizacionais básicas, seletivas e essenciais..</b>	<b>79</b>
<b>Quadro 13: Articulação entre as áreas e as Competências Organizacionais..</b>	<b>81</b>
<b>Quadro 14: Competências Funcionais da ABC Ltda.....</b>	<b>84</b>
<b>Quadro 15: Entregas das Competências Individuais da ABC Ltda.....</b>	<b>86</b>
<b>Quadro 16: Resumo do Mapeamento das Competências da ABC Ltda.....</b>	<b>87</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01: Conceitos de Competências.....</b>	<b>42</b>
--	-----------

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 Justificativa e relevância do estudo .....	16
1.2 Objetivo geral .....	17
1.3 Objetivos específicos.....	18
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 A Micro e Pequena Empresa (MPE)</b> .....	<b>19</b>
2.1.1 Definição da Micro e Pequena Empresa .....	20
2.1.2 O Suporte de Informações das Micro e Pequenas Empresas.....	22
2.1.3 Características das Pequenas e Médias Empresas .....	24
<b>2.2 O Negócio do Software</b> .....	<b>26</b>
2.2.1 Um breve histórico .....	27
2.2.2 A indústria de <i>software</i> nacional.....	28
2.2.3 O que caracteriza o mercado de <i>software</i> brasileiro .....	31
<b>2.3 A Micro e Pequena Empresa de Software</b> .....	<b>33</b>
2.3.1 A Gestão da MPE de <i>Software</i> .....	33
2.3.2 A Gestão dos Recursos Humanos da MPE de <i>Software</i> .....	35
<b>2.4 As Competências da Organização</b> .....	<b>37</b>
2.4.1 A Noção de Competências.....	39
2.4.2 O Foco Estratégico das Competências da Organização .....	43
2.4.3 A Gestão por Competências .....	45
2.4.4 O Mapeamento de Competências.....	48
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>56</b>
<b>3.1 Desenho da pesquisa</b> .....	<b>57</b>
<b>3.2 Definição e estratégia da pesquisa</b> .....	<b>58</b>
<b>3.3 Coleta dos Dados</b> .....	<b>59</b>
3.3.1 Entrevista com Sócio-diretor e Análise de Documentos.....	60
3.3.2 Entrevistas com Gestores .....	61
3.3.3 Entrevistas com Clientes .....	62
<b>3.4 Análise dos dados</b> .....	<b>63</b>
<b>3.5 Identificação das Competências Organizacionais, Funcionais e Individuais</b> .....	<b>65</b>
<b>4 CONTEXTO DA ANÁLISE E RESULTADOS</b> .....	<b>67</b>
<b>4.1 O Caso ABC Ltda</b> .....	<b>67</b>
4.1.1 A empresa .....	67
4.1.2 O produto .....	68
4.1.3 O mercado.....	69
<b>4.2 O Mapeamento das Competências da ABC Ltda</b> .....	<b>70</b>

4.2.1 Gestores e Clientes da ABC Ltda.....	71
4.2.2 Pontos Fortes e Fatores Críticos de Sucesso identificados no negócio.....	72
4.2.3 Identificação e Caracterização das Competências Organizacionais da ABC Ltda. ....	77
4.2.4 Mapeamento das Competências Funcionais: a Identificação da Articulação e das Contribuições das Áreas da ABC Ltda. ....	80
4.2.4.1 <i>Identificação da Articulação entre as Áreas</i> .....	80
4.2.4.2 <i>Identificação da Contribuição de Áreas</i> .....	83
4.2.5 Mapeamento das Competências Individuais que Sustentam as Contribuições das Áreas da ABC Ltda.....	85
4.2.6 Visualizando as Competências da ABC Ltda. ....	86
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>91</b>
<b>5.1 Discussão dos Resultados.....</b>	<b>91</b>
<b>5.2 Considerações sobre a utilização do estudo pela empresa.....</b>	<b>94</b>
<b>5.3 Contribuições gerenciais, setoriais, teóricas e metodológicas do estudo..</b>	<b>95</b>
<b>5.4 Comparação dos objetivos com os resultados obtidos .....</b>	<b>99</b>
<b>5.5 Limitações do estudo e Proposta para trabalhos futuros .....</b>	<b>101</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO B.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO C.....</b>	<b>118</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Agilidade, dinamismo e eficiência, entre outras, são qualidades fundamentais ao mercado atual. Estas características diferenciam seus participantes e direcionam as escolhas de clientes e parceiros de atividades. Mas a maneira com que o mercado e seus novos integrantes vêem as características de um negócio atual é completamente diferente da maneira como vinha sendo concebida até poucos anos atrás. Tapscott e Caston (1995) já discutiam mudanças fundamentais na situação econômica mundial, na natureza das empresas, e na necessidade de um novo paradigma – uma abordagem fundamentalmente inovadora à maneira de pensar para poder compreender e tratar as novas realidades.

Boa parte desta nova realidade se dá em razão da ampliação do papel da Tecnologia da Informação (TI) no cenário empresarial, tratando-se mais precisamente do uso abundante da internet. Este fato provoca mudanças não somente nos pressupostos econômicos, mas também nas exigências, escolhas e hábitos do consumidor, devido ao seu acesso a informações que lhe permite escolher e customizar produtos (KAUFFMAN e WALDEN, 2001), podendo rapidamente trocar de fornecedor (SHAPIRO e VARIAN, 1999), assim conduzindo as empresas a uma revisão de suas estratégias de atuação e dos produtos e serviços que disponibilizam.

Desta maneira, o que pode realmente diferenciar a estratégia de determinada empresa frente ao mercado é a capacidade de se adaptar rapidamente as demanda impostas pelo mesmo. Neste momento, se verifica que a idéia mais importante de uma estratégia neste tipo de cenário é a definição de como avançar contra os principais competidores, considerando as necessidades e os desejos dos clientes (STEWART e IMMELT, 2006).

A meta das novas empresas não deverá mais ser apenas controlar custos, mas sim promover a transformação drástica e profunda do serviço ao cliente, inovação e capacidade de respostas rápidas ao mercado (TAPSCOTT, 1997). Uma alternativa para as empresas se adequarem a este tipo de concorrência é trabalhar num modelo de gestão que combata a ineficiência e a entropia organizacional, como

afirma Moura (2003, p.9), de modo a deixar claro aos colaboradores os objetivos que representam o sucesso da organização. Para isso, o autor reforça que o mercado e os clientes devem ser conhecidos, devendo a empresa entender seus desejos.

Um dos setores da indústria nacional que é bastante afetado por esta carência na gestão, é o das Micro e Pequenas Empresas (MPE), haja vista que este é composto por organizações com configurações enxutas, usualmente focadas em sua atividade-fim, e não em sua administração. As MPE no Brasil respondem por cerca de 98% do mercado empresarial (SEBRAE, 2007), e por esta ampla participação, se faz necessário à área de Administração de Empresas entender suas características e especificidades.

Outro destaque no cenário industrial está no setor de Tecnologia da Informação, mais especificamente no setor de desenvolvimento de *software*, que se destaca dentre as demais atividades do setor por seu crescimento. De acordo com dados da ABES (2009), o mercado brasileiro de *software* e serviços detém a 12ª posição no cenário mundial, tendo movimentado 15 bilhões de dólares no ano de 2008, o equivalente a 0,96% do PIB brasileiro daquele ano. No setor de *software* as MPE também têm grande participação, representando 96% das empresas do mesmo, mas sendo estas carentes em suas capacidades gerenciais e mercadológica, fato que atrapalha seu desenvolvimento, e em conseqüência, o desenvolvimento econômico do Brasil (STEFANUTO, 2004).

Entendendo este contexto, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) vêem que o desafio destas organizações tem sido então, desenvolver e implementar as ferramentas e os modelos de gestão que lhes garantam a possibilidade de competição atual e futura. E, diante desta lacuna, o conceito de '*competências*' assume relevância, por estabelecer na organização relações entre "a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas" (ZARIFIAN, 2001, p.11). Por isso se acredita que este conceito venha sendo um dos mais utilizados e um dos mais controvertidos na administração contemporânea (RUAS, 2005).

Na emergência das competências para a gestão das organizações Zarifian (2001) foca em três mudanças principais ocasionadas no mundo do trabalho: a *noção de evento*, ou seja, aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação, tendo o

indivíduo de estar constantemente mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho; a *comunicação*, que significa entrar de acordo com os objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão; e a noção de *serviço*, isto é, atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

O conceito de competência pode ser utilizado, portanto, como referência para a construção de instrumentos de gestão e, também, na forma de compreender a gestão de pessoas na empresa moderna (DUTRA *et al.*, 2006). A noção de competências assume papel de destaque na condução das empresas e organizações em geral (RUAS, 2009a), permitindo que estas consigam responder às demandas impostas pelo ambiente no qual se inserem, e obter vantagem competitiva.

Assim, surge um modelo de gestão, que relaciona a estratégia com as competências da organização, e por conseqüência, trabalha as competências funcionais e individuais da mesma, entendendo-se neste contexto que as Competências Organizacionais são competências coletivas da organização que asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa; enquanto as Funcionais são as capacidades necessárias ao desempenho cada uma das funções principais (ou macro-processos) da organização e; as Individuais as que os profissionais devem mobilizar para atender suas atribuições e responsabilidades (RUAS, 2009b). Este modelo de gestão é o da 'Gestão por Competências' (RUAS, 2005; 2009a; 2009b) que neste trabalho se baseia na abordagem orientada para a Gestão Organizacional (RUAS, 2009b), onde se pode articular de maneira sistemática a relação entre as dimensões organizacional, funcional e individual das competências de uma empresa.

A preocupação com a Gestão por Competências nas organizações é evidente e, como afirma Bitencourt (2009) vem sendo discutida nos mais diversos encontros e fóruns nacionais e internacionais, sendo sua atratividade, enquanto programa de desenvolvimento e competitividade, indiscutível. Mas, reforça a autora, que apesar disso, existem muitas críticas quanto às dificuldades enfrentadas pelas empresas que optam por este modelo de gerenciamento.

Uma dessas complicações vividas pelas empresas está na identificação, ou mapeamento das competências, pois como Fleury e Fleury (2004) afirmam, a identificação de competências em âmbito organizacional e humano (essenciais e individuais) é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa, visto que para tal se deve reunir a alta gerência, considerar a opinião dos clientes e dedicar um tempo razoável conversando com os funcionários de todos os níveis.

Portanto, entendendo esta dificuldade, a proposta desta pesquisa está em responder a seguinte questão: *Como implementar o mapeamento de competências organizacionais, funcionais e individuais em uma pequena empresa do setor de software com base em seus referenciais estratégicos?* Para que isso se faça possível, buscar-se-á junto à literatura: entender as características do setor de *software*, em especial as das Micro e Pequenas Empresas, e entender o envolvimento entre os conceitos de competências, da gestão por competências e do mapeamento de competências.

### **1.1 Justificativa e relevância do estudo**

Um negócio dinâmico, característico da presença da TI, precisa entender sua gestão de forma clara para que seus clientes, fornecedores e colaboradores tenham certeza do rumo que suas ações estão tomando, e do quão próximo do sucesso a organização se encontra (MOURA, 2003). Esta característica é mais presente ainda nas Micro e Pequenas Empresas, onde a profissionalização na gestão é muito prejudicada (STEFANUTO, 2004). A Gestão por Competências auxilia este processo permitindo à empresa conhecer seus recursos humanos (DUTRA *et al.*, 2006), e conseqüentemente estratégicos, sob o enfoque de suas possibilidades em relação às demandas trazidas pelo mercado.

Becker e Lacombe (2005) afirmam que o empreendedor de empresa de base tecnológica constitui um caso especial, uma vez que se observa a concentração em uma só pessoa – especialmente no início das operações da empresa – das competências organizacionais, funcionais e individuais. Desta forma, estudar este caso pode agregar conhecimentos valiosos não só para o empreendedor, mas

também para o entendimento da gestão por competências como ferramenta completa na construção estratégica.

Ruas (2005) reforça o papel estratégico do conceito de competências promovendo um raciocínio onde as “estratégias baseadas no posicionamento, e estratégias sustentadas em recursos internos, têm contribuído com alternativas mais adequadas ao atual momento da economia”. Este papel, como justificam os autores, é ainda reforçado numa relação que favorece o envolvimento entre o ambiente empresarial e, os recursos internos e as competências da empresa na formulação estratégica.

Neste sentido, para trazer sustentação teórica ao entendimento da situação exposta e aos resultados encontrados, esta pesquisa se realiza à luz da abordagem da Visão Baseada em Recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991, 2001; BARNEY e CLARK, 2007) sob o paradigma “Estrutura, Conduta e Desempenho” (*SCP Paradigm*) (PORTER, 1980) que prevê que a estrutura de mercado exerce influência na conduta e no desempenho organizacional. Mais especificamente, neste estudo a abordagem da Visão Baseada em Recursos será utilizada como filtro na caracterização do cenário organizacional e na leitura dos resultados, dando destaque ao relacionamento desta Teoria com a origem da noção de competências.

Acredita-se então que a relevância deste estudo esteja na possibilidade de identificar as competências organizacionais, funcionais e individuais de uma pequena empresa do setor de *software*, com base em seus pilares estratégicos, além de estabelecer relações empíricas com os referenciais verificados na literatura. Assim, esta dissertação não se restringe a trazer contribuições no contexto acadêmico, mas também as trás de forma prática, no momento em que ressalta um componente estratégico empresarial estudado à luz de um enfoque contemporâneo de gestão.

## **1.2 Objetivo geral**

Na direção do que foi apresentado, a presente dissertação objetiva aplicar uma metodologia para a *implementação do mapeamento de competências*

*organizacionais, funcionais e individuais em uma pequena empresa do setor de software com base em seus referenciais estratégicos.*

### **1.3 Objetivos específicos**

Para que seja possível atingir o objetivo supracitado, outros se fazem necessário em uma linha lógica de obtenção de entendimento da temática proposta, quais sejam:

1. Analisar as características da Micro e Pequena Empresa (MPE) no cenário nacional;
2. Analisar as especificidades das empresas que atuam no setor de *software*;
3. Levantar material bibliográfico acerca dos conceitos existentes na literatura referentes à noção de competências, à gestão por competências e ao mapeamento de competências;
4. Identificar, por meio do mapeamento de competências, as variáveis que guiam o mercado e que estão presentes em uma pequena empresa do setor de *software*; e
5. Desenvolver um *framework* para o mapeamento das competências relacionadas ao tipo de negócio

Para tanto, esta dissertação mostra, na seção 2, os conceitos relacionados às Micro e Pequenas Empresas, ao negócio de *software* e ao mapeamento de competências. Na seção 3 é apresentado o método a ser utilizado para alcançar o objetivo proposto e, nas seções 4 e 5, são apresentados os resultados e a discussão dos mesmos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção pretende esclarecer e dar profundidade aos temas relacionados ao foco desta dissertação e, para tal, alguns assuntos serão abordados seguindo uma ordem de relevância frente à temática desenvolvida. Primeiramente será abordado o cenário da Micro e Pequena Empresa e, em seguida, o Negócio de *Software*, o Conceito de Competências e a Gestão e o Mapeamento de Competências.

### 2.1 A Micro e Pequena Empresa (MPE)

Na tentativa de apresentar o ambiente em que estão inseridas as Micro e Pequenas Empresas, Solomon (1989)<sup>1</sup> *apud* CIRILLO, 2007 apresenta um estudo demonstrando que

[...] pequenas empresas já existiam na época do Vice-Reinado, ainda durante o chamado Ciclo do Ouro. Nessa época surgiram as tecelagens, as forjarias, as fundições, as empresas do ramo moveleiro, as olarias, o comércio varejista e várias importadoras. [...] Mais tarde, com o término da Primeira Guerra Mundial, o segmento ganhou um novo impulso, absorvendo capital oriundo do meio rural. Mas, foi durante a denominada Era Vargas (1940) que tiveram início grandes projetos e programas de industrialização, com o predomínio de idéias nacionalistas. [...] Isso, somado a uma economia marcada pelas dificuldades do pós-guerra e a uma visão social-trabalhista do então presidente Vargas, incentivou-se a criação de pequenas empresas em larga escala.

---

<sup>1</sup> SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1989, *apud* CIRILLO, Emilio Michele. **A Influência de Competências de Gestão e Habilidades na Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas – Um Estudo do APL de Confecções de Cerquilha e Tietê**.

### 2.1.1 Definição da Micro e Pequena Empresa

Pereira<sup>\*2</sup> *apud* Lourenço (2006), consultor do SEBRAE, caracteriza o Micro ou Pequeno Empresário aquela pessoa de espírito empreendedor que decidiu sair da “casca” de camuflagem da informalidade e obteve êxito em sua atividade, executando-a até hoje, buscando soluções para os problemas que surgem no seu dia-a-dia e administrando à sua maneira seu empreendimento. Seu tino empresarial foi obtido não de forma acadêmica, mas através de sua experiência adquirida em seus anos de trabalho e esforço.

Segundo dados do SEBRAE (2007)<sup>\*</sup>, os principais motivos pelos quais são constituídas as empresas no Brasil são o ‘desejo de ter o próprio negócio’, ‘a identificação de uma oportunidade de negócio’ e para ‘aumentar a renda e melhorar de vida’. Mas apesar da motivação, a falta de planejamento antes da abertura do negócio também é bastante vista entre as novas empresas. O que se pode inferir desta evidência é que, no início da atividade empresarial, os proprietários precisam atender principalmente para as atividades fim da empresa, ou seja, para a sobrevivência da empresa, o que acaba favorecendo o imprevisto na área administrativa e de planejamento.

Enquanto instrumento econômico, as MPEs agem como fator de estabilidade social devido a sua capacidade de gerar empregos, distribuir renda e girar a economia. Não fosse por suas presenças, o desemprego e a informalidade seriam índices ainda maiores em nosso país. Por tal característica flexível, a MPE pode ser considerada um ícone da função social da empresa, pois é ela quem ampara muitos dos trabalhadores que saem das grandes empresas em momentos de dificuldade econômica, e permite o exercício da iniciativa empresarial e empreendedora.

Uma fonte recente do surgimento de MPEs no Brasil tem sido também a prática do *outsourcing* por muitas grandes empresas, fato que beneficia as duas partes dessa relação. Este é um exemplo de um novo padrão de desenvolvimento

---

\* Documento eletrônico.

<sup>2</sup> PEREIRA, Jorge Luiz da Rocha. **A Administração da Pequena Empresa Brasileira**. Disponível em: <[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)> *apud* LOURENÇO, Daniela Ferreira Corrêa. **A Falta de Planejamento como Fator Determinante para a Não Sobrevivência da Micro e Pequena Empresa Brasileira**.

\* Documento eletrônico

empresarial que só existe em função do também recente ambiente legal criado para o desenvolvimento dos micro e pequenos negócios.

Em dezembro de 2006 o Governo Federal promulgou a Lei Complementar Nº 123 (BRASIL, 2006)\* conhecida também como a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Este Instrumento Legal veio para fazer cumprir o que prescreve a Constituição Federal no item IX do Artigo 170 que prevê o “tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País”. (BRASIL,1988)\*. A caracterização da micro ou pequena empresa para esta Lei é relacionada ao seu faturamento bruto anual, onde a micro empresa é aquela que auferir receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais), e a pequena empresa é aquela que auferir receita superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Além disso, a Lei veio regular no âmbito nacional a aplicação do Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples Nacional), e ditar algumas diretrizes que passaram a beneficiar estes empresários.

Dentre os benefícios trazidos estão fatores como: a simplificação dos processos de abertura e encerramento de empresas; a reunião unificada de impostos federais, estaduais e municipais, de acordo com o faturamento mensal da empresa; a desoneração dos tributos de exportação; a preferência de escolha entre os fornecedores do Governo; além de outros. Estes benefícios vêm a contribuir muito no fomento das atividades dos micro e pequenos empresários, haja vista que resolvem muitos dos problemas por eles enfrentados e serve de instrumento ímpar no combate à mortalidade das empresas registrada no segmento.

Mais do que representar lucratividade para a empresa, o Simples Nacional promove a geração de empregos, a redução da informalidade das empresas, principalmente nos setores do comércio e dos serviços, e a facilidade de acesso ao crédito, haja vista facilitar o acesso ao meio empresarial legalizado.

---

\* Documento eletrônico

### 2.1.2 O Suporte de Informações das Micro e Pequenas Empresas

Como agente fundamental na promoção da LC 123, o SEBRAE, tanto em seu escritório nacional, quanto nos escritórios regionais, realiza periodicamente estudos entre os micro e pequenos empresários para analisar suas características principais e, dentro desse perfil, atuar nos pontos fortes e nas deficiências do setor com estudos setoriais, publicações, treinamentos e intervenções frente aos órgãos governamentais.

Em se tratando dos estudos e pesquisas, a cada dois anos o SEBRAE realiza a atualização de um trabalho sobre mortalidade de empresas onde é identificada uma amostra significativa de mais de 14.000 empresas por todo o Brasil (SEBRAE, 2007). Deste estudo alguns resultados apresentam tendências e reflexos de ações econômicas que acabam por caracterizar estas empresas, e também servir de parâmetro para muitos tipos de ações de seus gestores.

Toma-se por base que hoje em todo o País, cerca de 22% das MPEs sobrevivem ativas no mercado por no máximo dois anos (SEBRAE, 2007). Este dado parece extremamente representativo quando se imagina a quantidade de empresas que isso representa, ou a quantidade de empregos extinta, mas pode-se dizer que isso já foi bem pior. Em 2002, cerca de 49% das empresas não completava dois anos de atividade, e gradualmente, como resultado de políticas públicas e da promoção de ações dos órgãos setoriais, este índice foi sendo reduzido.

Como principais motivos da redução desta taxa de mortalidade são inferidos dois fatores principais: a maior qualidade empresarial e a melhoria no ambiente econômico. Os dados do SEBRAE apontam para um aumento na experiência prévia ao negócio por parte dos empresários, tendo estes vivências em outras empresas privadas antes de abrir seu próprio negócio. O controle inflacionário, leis que permitem tratamento diferenciado e favorável aos pequenos negócios, e a manutenção baixa das taxas de juros também suportam a baixa na mortalidade, uma vez que propiciam o aumento do crédito às pessoas físicas e, conseqüentemente, o aumento do consumo nas classes C, D e E.

De qualquer forma, o objetivo do setor está em conseguir reduzir ainda mais essa taxa de mortalidade. Caracterizados por tipos, os maiores responsáveis pela

mortalidade das MPEs que foram apresentados nas pesquisas do SEBRAE aparecem no Quadro 01, acompanhado de algumas sugestões consolidadas pelo autor com base na literatura verificada.

TIPO	MOTIVO	AÇÃO CORRETIVA
Capacidade Empreendedora	Falta de acompanhamento do perfil da empresa	Repensar o tamanho da empresa, pois quanto maior ela seja menor será a probabilidade de fechamento
	Falta de preparação para enfrentar os problemas antes que eles aconteçam	Provisionar recursos e agir na prevenção de problemas
	Não se adequar ao mercado rapidamente	Evitar estruturas muito pesadas e compromissos muito extensos
	Deficiências no processo de gestão empresarial	Cursos de Gestão e Ações conjuntas com empresas do mesmo ramo
Habilidades Gerenciais	Impacto dos problemas pessoais sobre o negócio	Maior delegação de responsabilidades e separação da vida pessoal dos negócios
	Insuficiência de políticas de apoio	Encaminhar solicitações ao Poder Público por meio das entidades de classe ou sindicatos
	Desconhecimento de informações de grande importância sobre seu negócio	Pesquisa para conhecer fornecedores, parceiros e clientes potenciais; Boa estratégia de vendas
	Não aproveitamento de oportunidades	Estender sua atuação aos órgãos governamentais, aproveitar linhas de crédito para a inovação
	Ausência de um comportamento empreendedor	Inovações nos processos de formação escolar; Participação em cursos sobre empreendedorismo
	Ausência de um planejamento prévio adequado	Maior tempo e maior profundidade no planejamento
Logística Operacional	Utilização de forma ineficiente dos fatores de produção	Capacitar para a melhor exploração dos fatores de produção tais como: o capital, o trabalho especializado, recursos tecnológicos disponíveis
	Escolha de um mau administrador	Definir as características de um bom administrador do negócio

**Quadro 01: Responsáveis pela mortalidade das MPEs**

**Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Cirillo (2007), Hashimoto (2009), SEBRAE (2007) e SEBRAE-SP (2009)**

Sobre o que está representado no Quadro 01, Hashimoto (2009) afirma que a reflexão com relação ao tamanho da empresa se justifica, pois as empresas maiores estruturam melhores práticas gerenciais, segregam melhor as atividades, gozam de maior facilidade para obtenção de linhas de crédito e têm mais flexibilidade para suportar incertezas do ambiente externo. Quanto à identificação de oportunidades, segundo o mesmo autor, um fato conseqüente de ser fornecedor do Governo está em que para satisfazer os requisitos legais associados a licitações, a empresa precisa ter uma maior capacidade de organização. Além disso, ao ganhar uma licitação, a empresa passa a contar com um fluxo certo de vendas durante o período de contrato.

De posse dessas informações pode-se concluir que nenhum dos fatores apresentados é capaz de explicar sozinho o razão da não continuidade de uma MPE. Todavia, em razão das pesquisas do SEBRAE trazerem dados relativos à sobrevivência e não ao sucesso da empresa, é possível verificar que pequenos exercícios em cada ponto citado podem representar o início de uma solução e de uma condução sã da gestão empresarial.

Completando as informações apresentadas, dados recentes do SEBRAE-SP (2009) apresentam uma expectativa otimista dos micro e pequenos empresários para o ano de 2010. Estes empresários destacam suas expectativas de que em 2010 o faturamento da sua empresa irá aumentar; de que planejam investir na aquisição de máquinas e equipamentos, na reforma das instalações; na qualificação dos empregados; e na compra de equipamentos de informática. As principais estratégias que esses empresários pretendem utilizar em 2010 são o aperfeiçoamento de produtos e serviços, e o oferecimento de novos produtos e serviços.

### 2.1.3 Características das Pequenas e Médias Empresas

Muitas das MPEs enfrentam diversas dificuldades em seus primeiros anos de exercício, como verificado no item anterior. Grande parte destas dificuldades é em função do não amadurecimento da empresa e do próprio empresário, do desconhecimento do setor em que a empresa está inserida, ou ainda do fato de não saber lidar adequadamente com aspectos financeiros básicos para gerenciar seu caixa.

De um ponto de vista bastante prático Cirillo (2007) afirma serem características das MPEs uma série de vantagens e desvantagens como se pode verificar no Quadro 02.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Maior flexibilidade	Influência das relações de parentesco
Caráter mais empreendedor	Falta de Planejamento Estratégico
Comunicação mais efetiva entre os subordinados e o superior	Confusão entre a Pessoa Física do empresário e a Pessoa Jurídica da empresa
Contato mais próximo com o cliente	Baixo poder de barganha junto aos fornecedores
Estabilidade do emprego	Equipamentos defasados ou mal organizados.
	Falta de uma política de recursos humanos

**Quadro 02: Vantagens e Desvantagens das MPEs**

**Fonte: elaborado pelo autor, baseado em Cirillo (2007)**

O autor entende que a MPE goza de maior flexibilidade, pois por ser menor ela permite a seus proprietários uma visão mais privilegiada do “dia-a-dia empresarial” em decorrência do contato mais próximo com cada funcionário e com os problemas cotidianos da empresa. O caráter mais empreendedor é em função dos empresários possuírem mais coragem para arriscar. A comunicação mais efetiva entre os subordinados e o superior, pois o canal hierárquico é mais estreito, e a talvez esteja aí um grande potencial na busca pela qualidade, haja vista que os problemas da empresa são relatados mais facilmente e, como consequência, resolvidos com maior rapidez. O contato mais próximo com o cliente se dá também pela estrutura mais simples e consequente proximidade do proprietário com a atividade final da empresa. E a estabilidade do emprego acontece, pois o funcionário da MPE se sente estável em sua profissão, pois acredita que a relação mais próxima com o proprietário lhe garantirá maior credibilidade em caso de crises econômicas (CIRILLO, 2007).

Como desvantagens da atividade do micro ou pequeno empresário, o autor acredita estar: a *influência das relações de parentesco* nas atribuições de cargos e tarefas, fato muito comum na realidade das MPE, pois o funcionário entende que por melhor que realize suas tarefas, não terá chances de ascensão (CIRILLO, 2007). A *confusão entre Pessoa Física do empresário e a Pessoa Jurídica da empresa*, é observada quando a gestão do caixa da empresa e do pagamento de contas pessoais do empresário é feita no mesmo lugar, fato que também afronta o princípio contábil da entidade. A relação com os fornecedores também fica prejudicada pelo *baixo poder de barganha junto aos fornecedores*, haja vista que não é característico da MPE comprar em grandes quantidades. O autor também ressalta para evidências

de um *parque de equipamentos defasado ou mal organizado* e para a *falta de política de Recursos Humanos*, observada na falta de planos de carreira e de descrições precisas dos cargos da empresa.

Falando especificamente de características das empresas do Rio Grande do Sul, sua maior concentração se dá na região nordeste do Estado onde se localiza a capital e sua região metropolitana (SEBRAE-RS, 2007). A mesma pesquisa afirma que na maioria das MPEs do Estado trabalham entre 4 e 9 pessoas; que a maioria dos clientes dessas empresas são clientes de balcão (varejo); que 92% das MPEs são optantes pela arrecadação tributária pelo Simples Nacional; que o nível médio de investimento fixo das empresas não ultrapassa os dez mil reais, tendo estes origem no próprio empresário e não em empréstimos ou financiamentos; que o capital de giro médio dessas empresas é de até cinco mil reais; e que as áreas de maior necessidade de assessoria nas MPEs são a área financeira e a área de organização da empresa, sendo as formas mais triviais de assessoria o contador (42%) e o SEBRAE (17%). “As atividades identificadas como *software* no mercado brasileiro compõem atualmente um ecossistema dos mais heterogêneos.” (REVISTA, 2009).

Estas características são extensivas aos mais diversos setores da economia nacional, haja vista a gama de MPEs existentes, contudo no prosseguimento desta pesquisa será focado tão somente o setor de *software*.

## **2.2 O Negócio do Software**

A Associação Brasileira das Empresas de *Software* (ABES), em um estudo sobre o mercado de *software* brasileiro, analisa o setor dividindo-o em duas categorias: a de *software* e a de serviço. A ABES entende como *software* a fatia do mercado que engloba: aplicativos, ambientes de desenvolvimento e implementação de aplicações, *software* de infra-estrutura, *software* embarcado, *software Original Equipment Manufacturer* (licenças referentes a sistemas operacionais para equipamentos de grande porte), *software* para uso próprio, e *firmware* (programas integrados ao hardware). Como serviço, aquela Associação delimita a parte do mercado referente à: consultoria, integração de sistemas, *outsourcing* (operação de

parte ou toda infra-estrutura de TI do cliente), suporte, treinamento, e *Business Process Outsourcing* (transferência do gerenciamento e execução de processos de trabalho ou função de negócio completa).

Outra maneira de se caracterizar o mercado de *software* pode ser pela maneira como comercializa seus produtos. A ABES (2009) diz ser esta uma visão de mercado por classes, sendo assim dividido entre *Software Standard*, Parametrizável e Sob Encomenda. O primeiro corresponde àqueles onde existe a possibilidade de instalação pelo próprio usuário, o Parametrizável àquele que exige a contratação de serviços adicionais para a implementação e parametrização, e o Sob Encomenda àquele em que um sistema é desenvolvido de acordo com as especificações da necessidade de um determinado cliente (TENDÊNCIAS, 2006).

### 2.2.1 Um breve histórico

Segundo Steinmueller (1995) o negócio de *software* teve início na década de 50 com o desenvolvimento de equipamentos que possibilitavam o armazenamento da programação nos computadores, pois até então, os computadores eram programados a cada uso por meio de cartões, fato que exigia uma verdadeira biblioteca de rotinas e exigia um investimento fixo grande por parte dos compradores. Quem fornecia o *software* utilizado pelas máquinas eram as próprias empresas que vendiam os equipamentos, mas a maioria dos aplicativos destes equipamentos eram desenvolvidos pelas próprias empresas usuárias (STEINMUELLER, 1995).

Neste cenário, as empresas usuárias acabavam sendo as próprias desenvolvedoras de *software*, e isso foi ainda facilitado com o desenvolvimento das linguagens de programação de alto nível no final da década de 50 como, por exemplo, a linguagem FORTRAN (FORmula TRANslator) e a COBOL (COmmon Business Oriented Language). Na década de 60, o número de vendedores independentes de *software* cresceu rapidamente, sendo estes oriundos das empresas fabricantes de computadores, e entre 1965 e 1970 tem-se o marco da

indústria de *software* independente. Neste momento, novos players no mercado montaram a base dessa indústria fornecendo ferramentas e *softwares* para mercados verticais, como bancos, corretores de seguros e serviços de contabilidade. (STEINMUELLER, 1995).

De acordo com Steinmueller (1995) a década de 80 foi marcada por uma revolução dos computadores pessoais (PCs) que modificou a indústria de computadores e também de *software*. Segundo o autor, estes primeiros computadores pessoais não possuíam o desempenho ou a capacidade instalada dos computadores *mainframe*, mas pelo caráter pessoal do uso dessas máquinas surgiu neste momento o mercado das empresas fornecedoras de *softwares* de pacote e a possibilidade dos computadores serem ligados em rede e, junto com esses ramos de negócio, surgiram os serviços de integração de dados e *outsourcing* para dar conta das necessidades dessas duas tecnologias (STEINMUELLER, 1995).

No Brasil, somente na década de 90, com a abertura econômica do país, a indústria de *software* passou a ter papel significativo. Neste momento o governo brasileiro iniciou a implantação de ações para resgatar espaços comerciais, como a abertura do país para empresas multinacionais e a implantação de programas de fomento para as empresas locais se desenvolverem (SOFTEX, 2002). No início, basicamente eram pequenas e médias empresas que surgiam das antigas empresas de hardware ou de grandes usuários que desenvolviam *software in-house* (CORTEZIA, 2007), e por esta razão, que a indústria se desenvolveu fragmentada regionalmente, desorganizada em seu processo de crescimento e com pouca especialização e foco estratégico (STEFANUTO, 2004).

### 2.2.2 A indústria de *software* nacional

Conforme pesquisa da ABES (2009) atualmente o mercado brasileiro de *software* e serviços detém a 12ª posição no cenário mundial, tendo movimentado 15 bilhões de dólares no ano de 2008, o equivalente a 0,96% do PIB brasileiro daquele ano. Deste montante, 5 bilhões foram em *software*, o que representou perto de

1,68% do mercado mundial, e os 10 bilhões restantes foram movimentados em serviços relacionados. A mesma Associação afirma que hoje o mercado é explorado por quase 8.500 empresas, divididas em desenvolvimento, produção e distribuição de *software* e em prestação de serviços, sendo que das que atuam no desenvolvimento e produção de *software*, 94% são classificadas como micro e pequenas empresas.

As tendências do mercado nacional são determinadas de certa forma pela realidade econômica do país e prevêm que a curtíssimo prazo, com orçamento reduzido, a busca de eficiência e produtividade no trabalho deve ser acentuada com tecnologias que possibilitem a virtualização, o uso de VoIP, ferramentas de gerenciamento, aprimoramento da estratégia de fornecimento e a terceirização. Este contexto econômico deve pressionar a Tecnologia da Informação (TI) a reduzir o crescimento que vinha tendo, promover transformações na indústria de TI, focar em mercados emergentes, dar prioridade para soluções empacotadas, com foco em redução de custos, aumento da produtividade do trabalho, projetos de curto prazo e renegociação de contratos (ABES, 2009).

Quanto à distribuição do mercado por classes de produtos, a ABES (2009) afirma que *software* Standard detém 14,3% do mercado, os Parametrizáveis 63,1% e os Sob Encomenda 22,6%. Os clientes desse mercado são distribuídos em oito segmentos, como se pode verificar no Quadro 03.

SEGMENTO	DESCRIÇÃO	VOLUME (US\$ milhões)	PARTIC.	VARIAÇÃO 2007-2008
<b>Finanças</b>	Inclui empresas públicas e privadas, bancos, empresas de seguros, cartões de crédito, corretora de valores e todas as outras instituições financeiras	1.232	24,7%	+ 41,4%
<b>Indústria</b>	Inclui todas as empresas de manufatura, sejam de manufatura discreta ou de transformação	1.193	23,9%	+ 13,7%
<b>Outros</b>	Estão incluídas as organizações dos setores de comunicações, utilidades e o mercado doméstico	784	15,7%	+ 57,7%
<b>Serviços</b>	Empresas da área de saúde, transportes, educação, turismo, entretenimento e demais serviços	603	12,1%	- 7,0%
<b>Comércio</b>	Inclui todas as empresas que atuam no comércio, varejo, ou distribuição	422	8,5%	- 1,0%
<b>Governo</b>	Instituição voltada à administração pública, seja em nível municipal, estadual ou federal	350	7,0%	+ 8,0%
<b>Óleo &amp; Gás</b>	Empresas públicas e privadas relacionadas ao setor óleo, gás e mineração	302	6,1%	+ 29,1%
<b>Agroindústria</b>	Inclui empresas fabricantes de maquinário agrícola, adubos e fertilizantes, usinas e cooperativas, empresas de trading, exportação de carnes e processamento de alimentos	102	2,0%	+ 39,7%

**Quadro 03 - Segmentação do mercado comprador de software**  
**Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da ABES (2009)**

O que se pode perceber do cenário apresentado é a grande participação do mercado corporativo, uma participação pequena do governo, e uma participação pouco expressiva de pessoas físicas, enquadradas dentro da categoria 'Outros'. Em geral, a variação do ano de 2007 para o ano de 2008 aponta para um crescimento geral do setor, onde se tem uma média de crescimento de 22,7%. Mas se este crescimento não for controlado e direcionado pelas entidades reguladoras do Governo, muito do potencial do mercado brasileiro aquecido pode se dissipar.

### 2.2.3 O que caracteriza o mercado de *software* brasileiro

A primeira de suas características é relacionada ao modelo de negócios específico praticado no setor de *software*. A revista Série Estudos Tecnologia (2009) afirma que hoje o nome *software* ainda é muito associado às ofertas de produtos vendidos no formato de licenças de uso acompanhado de um contrato de manutenção, e que este modelo vem sendo aplicado desde a década de 70. Parece um paradoxo um mercado tão ágil, com um modelo tão antigo que dificulta a troca de fornecedor, mas o que se atribui como motivo disso é a pressão exercida pelos grandes fornecedores que têm interesse em manter o modelo ativo.

Os modelos de negócio que mais vinham até então sendo praticados são os de *Software Pacote* (de infra-estrutura, ferramentas e aplicativos), *Software Embarcado* (só é percebido no hardware para o qual foi concebido, por exemplo, celulares e tocadores de DVD) e *Serviço de Software* (basicamente serviços de desenvolvimento “sob encomenda” e atividades de manutenção, treinamento e integração) (CORTEZIA, 2007).

Porém estes modelos mais tradicionais vêm sendo modificados ou adaptados para se adequarem a uma nova conjuntura econômica. A locação de *software*, atualmente, é um modelo bem sucedido, pois o comprador não precisa fazer um investimento muito alto no momento da aquisição e arca somente com uma despesa fixa mensal, tendo direito a usar o produto e ao suporte técnico (REVISTA, 2009).

Porém a maior aposta do mercado está no modelo SaaS (*Software as a Service*) que pode contar com plataformas que viabilizam o controle da demanda do cliente, podendo assim fazer a cobrança de forma proporcional ao uso. (REVISTA, 2009). Contudo este modelo se torna um tanto dispendioso, pois exige um alto investimento em desenvolvimento, manutenção e hardware por parte do fornecedor que, além de ter que dispor do *software* em si, do suporte técnico e de toda a infra-estrutura necessária para hospedar este sistema na *web*, ainda tem que contar com o uso em grande escala de seu produto para obter o retorno de seus investimentos.

Outra característica do setor de *software* brasileiro se refere a sua distribuição geográfica. Conforme dados da Pesquisa de Qualidade e Produtividade no Setor de

*Software Brasileiro*, do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT, 2005), 47% das empresas do setor se concentram na região sudeste do país, 35% na região sul, 10% na região nordeste, 5% na região centro-oeste e apenas 3% na região norte. Ao verificarmos os mesmos dados separados por estados é possível constatar que 16,4% das empresas estão no estado de São Paulo e 11,6% no estado do Rio Grande do Sul.

No Rio Grande do Sul o setor de *software* e serviços corresponde a 54,2% do setor de TI do Estado, sendo 14,8% a fatia do desenvolvimento de sistemas e *software* básico. É registrada a existência de cerca de 600 empresas atuando nesse segmento no Estado, sendo a maioria destas Micro e Pequenas Empresas. Predominam como atividades principais: o desenvolvimento de *software* Pacote (25,9%), o desenvolvimento de *software* Sob Encomenda (24,1%) e o desenvolvimento de *softwares* para internet (18,45%) (ASSESPRO-RS, 2002 *apud* CORTEZIA, 2007)<sup>3</sup>.

Pela característica de ser formado em grande parte por Micro e Pequenas Empresas (MCT, 2005), o mercado de *software* tende a sentir mais o impacto das medidas econômicas do que outros mercados, contudo o desenvolvimento do setor tende a amenizar essas conseqüências. Hoje, uma característica marcante do negócio que envolve a TI é a agilidade com a qual mudanças acontecem. (REVISTA, 2009).

Com mercado do *software* não é diferente, e por esta razão o ciclo de vida dos seus produtos é percorrido num espaço muito curto de tempo. Este fato é a razão de uma das maiores necessidades na sobrevivência das empresas do setor, a inovação constante. (GOMES, 2008). Na verdade, a grande implicação que esta constatação traz é a da preocupação, também constante, dos gestores das empresas de *software* em sempre ter o ambiente, material e pessoal adequados para a inovação.

---

<sup>3</sup> ASSOCIAÇÃO das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, *Software* e Internet/RS. **Perfil TI RS, 2001**. Porto Alegre: ASSESPRO, 2002 *apud* CORTEZIA, Sandro Luis Diesel. **Internacionalização e Aprendizagem: um estudo sobre as micro e pequenas empresas da Indústria de Software do Estado do Rio Grande do Sul**.

## 2.3 A Micro e Pequena Empresa de *Software*

Stefanuto (2004) afirma que dentre as empresas de *software* brasileiras, 96% são micro ou pequenas empresas formadas, geralmente, por técnicos recém-graduados ou egressos de empresas maiores. Além disso, o autor diz que com frequência essas MPEs possuem baixa capacidade gerencial e mercadológica, apresentando modelos de negócio um tanto imprecisos.

Como outras MPEs, a de *software* também sofre com problemas relacionados à falta de estrutura, dificuldade de gerenciamento financeiro e de recursos humanos, alto grau de especialização profissional, etc. Não fora só isso, necessidades como o desenvolvimento da capacidade empreendedora, a formação de mão-de-obra e o apoio ao crescimento das empresas, também são fatores críticos ao desenvolvimento do setor como aponta a publicação setorial conjunta do *Massachusetts Institute of Technology* – MIT e da Sociedade SOFTEX, realizada em 2002.

Por essa série de problemas internos, tais MPEs possuem similaridade no tipo de dificuldades externas enfrentadas, como por exemplo, o acesso ao capital, a elevada competição no mercado interno e a alta redundância de produtos. (STEFANUTO, 2004). Dadas estas carências verificadas no setor, a presente seção desta dissertação pretende explorar alguns desses fatores de forma mais aprofundada.

### 2.3.1 A Gestão da MPE de *Software*

A Gestão da MPE de *software* é marcada pelas características acima citadas, entendendo-se que tal fato é motivado por empreendedores que, geralmente, não possuem a formação administrativa necessária para a gestão do negócio, pois em sua maioria são profissionais da área de informática e tecnologia, com conhecimentos técnicos específicos (MIT-SOFTEX, 2002).

O relatório do MIT-SOFTEX reforça que em muitos casos, a busca pelo crescimento do negócio, leva os sócios fundadores a procurarem um parceiro administrativo que dê maior coerência ao modelo de negócios e uma visão estratégica mais completa. A participação desse “*advisor*, seja da universidade, seja um capitalista de risco, tem auxiliado as empresas a darem foco no negócio, aprimorarem o modelo de negócios e reorientarem a estratégia de crescimento” (MIT-SOFTEX, 2002, p. 53).

Os principais focos de deficiências no gerenciamento das MPEs são verificados na gestão financeira e na gestão comercial, como por exemplo, a má gestão do Caixa, a dificuldade encontrada no acesso ao mercado (principalmente nos quesitos propaganda inadequada, formação inadequada dos preços dos produtos e serviços), informações de mercado e logísticas deficientes; o que vem a caracterizar a falta de planejamento dos empresários. (SEBRAE, 2007).

No tocante à gerência comercial, é marcante que as empresas de serviços de *software* trabalham observando a realidade de cada cliente e as necessidades específicas de determinado projeto, o que exige uma organização de processos eficaz para o cumprimento do contrato estabelecido, que muitas vezes não é conseguida. Já a empresa de *software*, focada na comercialização de produto, necessita operacionalizar uma estratégia objetiva para a oferta que corresponda às necessidades de seus clientes, sem perder preços competitivos (MIT-SOFTEX, 2002).

Quando se analisa a gerência administrativa, um exemplo, decorrente das dificuldades de estabilidade financeira e da falta de formação administrativa nas MPEs, é a ocasião freqüente com que a utilização dos recursos recebidos no Caixa atende somente ao pagamento de obrigações e ao lucro do empresário, não havendo a preocupação com investimentos futuros ou provisões para possíveis imprevistos trabalhistas, econômicos ou mercadológicos. Esta falta de preocupação com estas reservas representa uma falha grave num mercado onde a competição e a concorrência são decisivas. (LOURENÇO, 2006).

Ações de uma gestão sã para esses aspectos poderiam ser, por exemplo: estabelecer objetivos claros e meios adequados de mensurar o desempenho; conhecer a rentabilidade de seus produtos individualmente; comparar seus preços com os da concorrência; analisar seus custos de armazenamento e distribuição;

analisar as causas da devolução de mercadorias; avaliar a eficácia da propaganda e os relatórios de visitas dos vendedores (KOTLER, 2006) e promover a utilização de ferramentas como a pré-venda e a pós-venda (CIRILLO, 2007).

São características que se esperam do gerente, num conjunto de habilidades específicas de extrema abrangência, as técnicas (métodos e equipamentos), humanas (empatia, relacionamento) e conceituais (teoria e visão sistêmica), sendo as conceituais essenciais, porém não suficientes para o desempenho satisfatório das funções gerenciais na organização (CIRILLO, 2007).

### 2.3.2 A Gestão dos Recursos Humanos da MPE de Software

O *software* pode ser enquadrado como um bem de informação, pois seu valor de mercado deriva primordialmente do seu conteúdo informacional. Um dos diferenciais deste tipo de bem é que o seu principal insumo é o capital humano (conhecimento). A Consultoria Tendências (2006) afirma que cerca de 70% do faturamento das empresas de *software* é comprometido com os gastos com pessoal. Esta constatação, aliada aos recursos de mobilidade e virtualização hoje encontrados, traz para o setor do *software* uma característica importante: a flexibilidade do lugar e tempo em que o trabalho acontece (KAKIHARA e SORENSEN, 2001).

Isto permite localizar a produção onde for mais vantajoso, seja da perspectiva de contratação de profissionais (programadores, analistas e engenheiros de sistemas, entre outros), da tributação ou regulação; podendo-se descentralizar geograficamente a produção do *software*, com programadores trabalhando em equipes espalhadas em qualquer parte do mundo. Esta característica explica porque o fenômeno de terceirização em nível global (*offshoring*) é tão intenso neste setor (TENDÊNCIAS, 2006). Contudo, afirma Cirillo (2007) que esta característica, ao mesmo tempo em que torna as empresas mais flexíveis no que diz respeito a suas estruturas físicas e localização, aumenta a pressão sobre a gestão de recursos humanos, que precisa garantir que as empresas sejam capazes de atrair e reter pessoal qualificado.

Outra característica do setor de *software* brasileiro tocante aos Recursos Humanos é a tendência à especialização. Isso pode ser inferido ao fato de que poucas empresas dispõem de muitas linhas de produtos, sendo que a maioria das empresas tem atuação pontual. E como consequência disso, a gama de profissionais capacitados para atender às demandas de cada empresa, ou cada projeto, diminui.

Agindo neste sentido, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio do Brasil, por meio do Programa de Desenvolvimento Produtivo (PDP), prevê medidas de atuação referentes à formação de recursos humanos em diversos setores (BRASIL, 2008). De acordo com o Programa, uma das propostas é criar um 'Programa Acelerado de Capacitação de Pessoal para Efeito de Concessão Fiscal', cujo objetivo é incentivar a capacitação desses recursos humanos promovendo ganhos com redução de impostos. De acordo com o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial, em sua carta número 313, o programa de capacitação profissional para o setor de *software* e serviços conta com a redução da base de cálculo do IR e da CSLL, entre outras ações.

Outra ação do PDP que foca a capacitação de pessoal é a atenção aos currículos dos cursos técnicos e de graduação da área de TI. Segundo Morgado<sup>4</sup> (2008) *apud* Antonini (2009) a mudança na área de tecnologia é muito ágil e as universidades demoram certo tempo para atualizarem seus currículos, abrindo margem para que as empresas produtoras dos *softwares* criem cursos de formação para as certificações técnicas por produto. Dentro desta perspectiva, o setor de *software* e serviços apresenta um *gap* de formação profissional entre a relação teoria e prática, já que o profissional após a conclusão do curso necessita realizar cursos específicos e auto-estudo para o conhecimento técnico de produtos e serviços para que possa ter acesso mais rápido ao mercado de trabalho (MORGADO, 2008 *apud* ANTONINI, 2009).

Porém, em alguns casos ainda impera na empresa de *software* a visão de que a gestão de recursos humanos, dada a especificidade do setor, não é um aspecto estratégico, mas sim de apoio aos fins empresariais, o que dificulta o

---

<sup>4</sup> MORGADO, Eduardo Martins. Aspectos das grades curriculares de TI e *software*. In: **Fórum de Competitividade de Software e Serviços de Tecnologia da Informação**. 2008. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=3&menu=1973&refr=196>> *apud* ANTONINI, Lisângela da Silva. **Desafios Enfrentados por Pequenas e Médias Empresas do Setor de Software nos Processos de Educação Corporativa: um estudo exploratório**.

desenvolvimento de políticas de seleção, desenvolvimento e retenção de talentos para as empresas do setor (MIT-SOFTEX, 2002; ANTONINI, 2009).

O que deveria estar em mente é que a gestão de empresas está direcionada para o gerenciamento dos riscos e oportunidades, avaliando constantemente as competências e habilidades empresariais, num mercado cada vez mais competitivo. E que a atividade empresarial, nesse cenário, é forçada a conhecer e manter ou sair à busca de competências para se tornar mais competitiva. (CIRILLO, 2007).

Conforme o estudo do SEBRAE (2007) se espera dentre aqueles que já constituíram o seu negócio, um esforço de capacitação em gestão empresarial, em todas as áreas, por ser este o fator com pior evolução relativa no cenário das MPEs nos últimos anos. Assim, uma “overdose de gestão” pode trazer resultados expressivos para as empresas, que com isso devem se beneficiar de melhores possibilidades para sobreviver neste mercado ágil, de caráter acentuado nas empresas de *software* e de TI como um todo.

Sendo assim, esta pesquisa se propõe agora a abordar a gestão dessas empresas, mais especificamente, a gestão de pessoas dessas, trazendo então a Gestão por Competências orientada para a Gestão Organizacional.

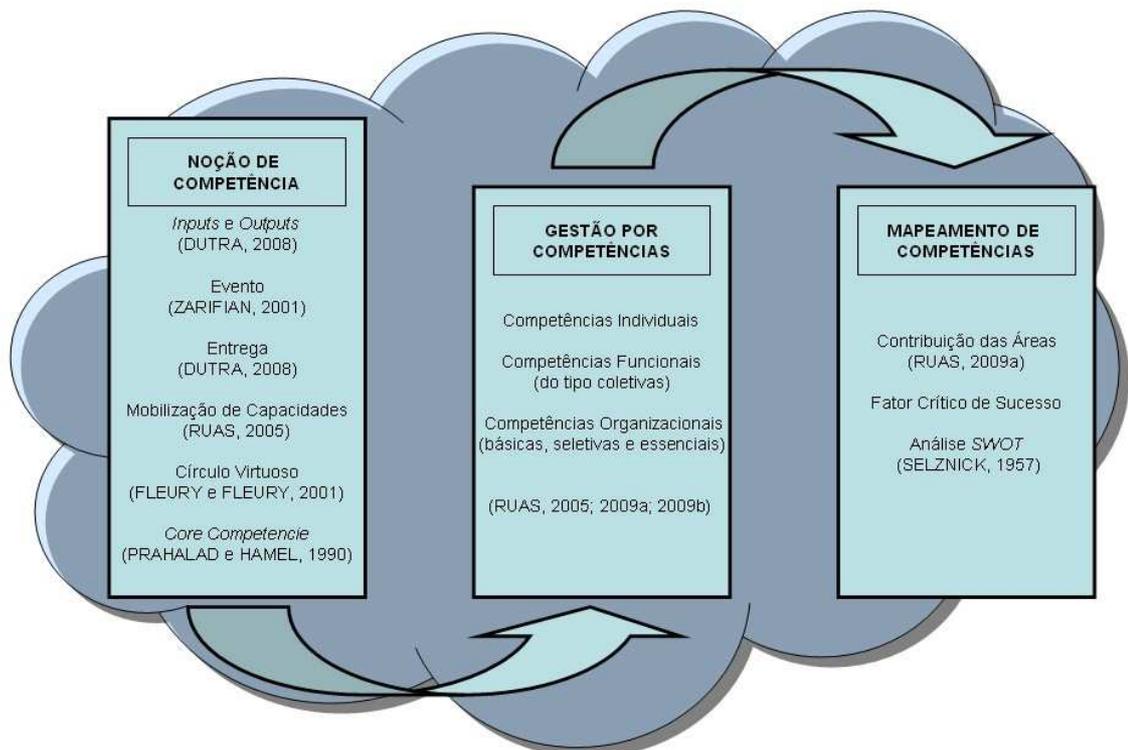
## **2.4 As Competências da Organização**

De modo geral, a área historicamente conhecida como ‘Administração de Pessoal’ ou de Recursos Humanos, é responsável por administrar as pessoas dentro da organização. Seu surgimento estava vinculado inicialmente ao controle de horas de trabalhos, faltas e salários, mas com a flexibilização de seu uso foi ganhando importância e recebendo outras responsabilidades fundamentais para o sucesso da organização, podendo se afirmar que saiu do operacional para o estratégico (CIRILLO, 2007).

Uma tendência dos estudos sobre a gestão de recursos humanos é a aplicação do conceito de competências. Ruas (2005) acredita que este conceito venha sendo “um dos mais utilizados e um dos mais controversos na administração

contemporânea” e, por este motivo, a presente seção deste estudo pretende trazer alguns conceitos relacionados à noção de competências e ao seu caráter estratégico, abordando para tanto: a visão estratégica relacionada ao conceito de competências; as definições de competências, aliadas a alguns subsídios para seu entendimento; a Gestão por Competências; e o processo de identificação ou mapeamento dessas competências.

Nesta explanação, cabe ressaltar que a ordem nesses conceitos apresentados é a que serviu para o entendimento do autor desta dissertação, e também a identificada em parte dos referenciais consultados, trazendo, portanto os conceitos de: *inputs* e *outputs* (DUTRA, 2008, p.30); evento (ZARIFIAN, 2001); entrega (DUTRA, 2008); mobilização de capacidades (que podem envolver conhecimentos, ativos, processos, etc.) (RUAS, 2005); “circulo virtuoso” (FLEURY; FLEURY, 2001); *core competence* (PRAHALAD; HAMEL, 1990); competências individuais, funcionais (do tipo coletivas) e organizacionais (básicas, seletivas e essenciais) (RUAS, 2005; 2009a; 2009b); contribuição das áreas (RUAS, 2009a); fator crítico de sucesso e; Análise SWOT (SELZNICK, 1957). Esta lógica está representada na Figura 01.



**Figura 01: Lógica de entendimento para as competências**  
**Fonte: elaborado pelo autor**

### 2.4.1 A Noção de Competências

Dutra (2008) afirma que o conceito de competências foi estruturado pela primeira vez no cenário gerencial nos estudos de David McClelland, em 1973, que tratavam do uso efetivo de testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. Em seguida, ganhou destaque o trabalho de Boyatzis<sup>5</sup>, em 1982, sendo este autor o primeiro a usar o termo competências. (BITENCOURT, 2004, p.241). O objetivo do trabalho deste último estava em caracterizar as demandas de determinado cargo, e a partir delas, fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. (DUTRA, 2008).

Contudo, estes primeiros autores, oriundos de escolas norte-americanas, viam a competência como um *input*, ou seja, como qualidades requeridas para o exercício de um cargo, relacionadas unicamente ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (associado por muitos como CHA), o que hoje se torna inviável pelo contexto incerto e de mudanças dinâmicas em que estão as organizações. (BECKER; LACOMBE, 2005). O conceito de competências da maneira como se concebe hoje, vem de uma visão de autores europeus (ZARIFIAN, 1998; BOTERF, 1997) oposta à dos anteriores. Para eles, o foco das competências está no contexto, sendo a competência vista como um *output*, com efetiva legitimação do valor da entrega realizada pelo indivíduo (DUTRA, 2008; RUAS, 2005).

Esta “troca de lado” na maneira de se analisar as competências teve início na década de 90, motivada pelos adventos da aceleração da concorrência, da lógica da atividade de serviços, do trabalho intermitente e informal, da baixa previsibilidade de negócios e atividades, e, por fim, da crise nas associações sindicais de trabalhadores (RUAS, 2005). Esta instabilidade generalizada é a principal característica do conceito de ‘evento’ trazido por Zarifian (2001, p.40). De fato, este conceito é de vital importância para que se aceitem as competências de uma forma diferente que o CHA. Para o autor, um resumo das mutações ocorridas no cenário organizacional pode ser entendido por meio de três conceitos: comunicação, serviço

---

<sup>5</sup> BOYATZIS, R. **The Competent Manager: a Model of Effective Performance**. New York: Wiley, 1982 *apud* BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**.

e evento. Por ‘comunicação’ Zarifian entende o processo de construção de um entendimento recíproco e de bases de compromissos que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto, ou seja, comunicar é deixar claro qual é a “regra do seu jogo”, mas fundamentalmente entender qual é a “regra do jogo do outro”. O ‘serviço’ para o autor é uma modificação no estado ou nas condições das atividades de outro humano ou instituição, que pode ser chamado de cliente. Desta forma, pode-se entender o serviço como a relação bem sucedida entre a satisfação do cliente e a sobrevivência justificada da organização.

Mas como principal contribuição, Zarifian apresenta a noção de ‘evento’ ao ambiente organizacional. Nas palavras do autor o conceito representa “o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua auto-regulagem” (ZARIFIAN, *op.cit.*, p.41). Na prática da empresa, o evento vem a ser o “imprevisto”, a perda de um funcionário-chave, a quebra de um equipamento, a falta de energia elétrica, uma demanda extraordinária de um cliente, etc., mas essencialmente, é um imprevisto que mobiliza a atividade de inovação (RUAS, 2005). Observa-se então, que para enfrentar o evento, é preciso permanecer atento às modificações do ambiente, organizar ações para “inventar” uma resposta pertinente e, conduzir essas ações verificando a melhor solução sem engessá-las em processos ou adotar respostas padronizadas sem qualquer reflexão. Assim sendo, o evento culmina em uma ação mobilizadora.

A conseqüência das definições de Zarifian é clara, pois já não permite mais ver as competências profissionais presas a definições prévias de tarefas a executar e, mudam sobremaneira o modo de se analisar a aprendizagem profissional (ZARIFIAN, *op.cit.*, p.43). Desta forma, depois que a organização reage adequadamente a determinado evento ela se reconfigura e ‘ganha valor’ como resultado do aprendizado vindo da situação enfrentada (RUAS, 2005).

Sob o ponto de vista estratégico, a organização capaz de reagir adequadamente aos eventos que lhe surgem, agrega valor a sua atividade e gera vantagem competitiva. Mas aqui vale a reflexão proposta por Dutra (2008, p.24) de que a empresa e o indivíduo são partes de uma relação de ganho mútuo, porém são os indivíduos que colocam em prática o patrimônio e conhecimentos da organização, concretizando as competências da organização de acordo com o contexto. Assim, a

agregação de valor dos indivíduos é sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo. (DUTRA, 2008).

Neste momento em que se verifica o papel do indivíduo e o papel da organização, torna-se necessário delimitar um *link* entre as duas esferas e, justamente é no momento em que há a troca das esferas que a vantagem é percebida. Ou seja, é no momento da ‘entrega’ que o valor do indivíduo é agregado ao da organização. A noção do que vem a ser uma entrega é apresentada por Dutra (2008) e pode ser entendida como a reconhecida contribuição de um indivíduo ou de um grupo no cumprimento de certa competência, onde o valor agregado ao negócio é diretamente proporcional à complexidade da entrega.

Fica então explícito que a percepção da competência só é concretizada com uma ação. Que esta ação ‘mobilizou capacidades’ da organização para ser executada, e que isso foi feito no intuito de enfrentar alguma situação ou evento. A mobilização de capacidades, neste contexto, é a reunião dos conhecimentos, recursos e processos da organização para um fim específico, que só será concluída no momento em que seja realizada uma entrega satisfatória, portanto, que a satisfação da necessidade seja reconhecida pelo indivíduo, pela organização e pelo cliente.

Como já fora dito antes, este fluxo de ações leva a organização inevitavelmente a um aprendizado. Logo, constantes ciclos levam a constantes aprendizados. E nesta dinâmica, Fleury e Fleury (2001) propõem o conceito de ‘círculo virtuoso’, unindo as competências à estratégia e concebendo o aprendizado disso. Os autores afirmam que

[...] segundo esta abordagem, a organização, situada em um ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de precedência neste processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem. (FLEURY e FLEURY, 2001, p.190).

Outros trabalhos também podem complementar o que se entende por competências, trazendo visões que respondem a lacunas específicas no estudo das estratégias organizacionais como, por exemplo, o conceito de *intenção estratégica*

ou de *capacidades dinâmicas* (TEECE; PISANO, 1997), porém fogem do escopo da lógica empregada nesta pesquisa.

A definição de um conceito de competências é uma tarefa ainda em execução por parte da academia. Contudo, os conceitos que formam esta competência são conhecidos e foram apresentados no início desta seção. Bitencourt (2002) realizou uma revisão dos conceitos de competências dos principais autores, e os compilou na forma de tabela, apresentando também a ênfase dada pelo autor sobre o conceito. Esta tabela tem o intuito de apresentar a evolução da noção de competência, e pode ser verificada na Tabela 01.

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
1. Boyatzis (1982, p.23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, resultados.
2. Sparrow e Bognanno (1994, p.3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultados.
3. Sandberg (1996, p.411)	“A noção de competência é construída a partir to significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
4. Zarifian (2001, p.66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação, resultado.
5. Boterf (1997, p.267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
6. Ruas (1999, p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados.
7. Fleury e Fleury (2000, p.21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado.
8. Davis (2000, p.1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados.

**Tabela 01: Conceitos de Competências**  
**Fonte: Bitencourt (2002)**

A diferença de visões desses autores representa o caráter emergente do conceito, e a fase de atualização constante pela qual este passa. Ruas (2005, p.7) afirma que um dos primeiros pontos de controvérsia é o que trata do tênue limite entre as expressões, capacidades e competências. Desta forma, o autor, atualizando sua definição anterior, propõe o conceito de competência como *uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação*. Becker e Lacombe (2005) afirmam que assim como Ruas, outros autores brasileiros estão mobilizados no sentido de contribuir na construção e aplicação da noção de competências.

#### 2.4.2 O Foco Estratégico das Competências da Organização

A fonte principal dos elementos que caracterizam as competências de uma organização deve estar nos instrumentos da sua definição de estratégia (RUAS, 2009a), podendo se considerar como o principal destes instrumentos o Planejamento Estratégico da empresa. Confirma esta afirmação uma pesquisa realizada na Europa, Estados Unidos e Ásia, onde foi revelado por 784 executivos entrevistados que a ferramenta gerencial mais apreciada e empregada no ambiente das empresas é o Planejamento Estratégico (MUNDSTOCK, 2008).

Neste sentido, Braga e Monteiro (2005) dizem que “a chave para o sucesso do planejamento estratégico não está somente nas qualidades do plano, mas principalmente na competência decisória dos que vão implementá-lo”, indo ao encontro da proposta deste estudo de desdobrar ao nível individual os Fatores Críticos de Sucesso necessários à estratégia da empresa.

Com o intuito de abordar a questão estratégica do tema, alguns autores direcionaram suas análises para a relação existente entre o conceito de competência e aspectos estratégicos, como a teoria dos Recursos da Firma. Um exemplo é o foco teórico da Visão Baseada em Recursos (VBR) que preconiza uma visão “de dentro para fora” da empresa (FLEURY e FLEURY, 2001) na busca por

vantagens competitivas com base nas capacidades internas da organização. A VBR, destacada pelos estudos de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991; 2001), pretende analisar o arranjo interno dos recursos (humanos ou não) da empresa, segundo sua raridade, singularidade, imobilidade e dificuldade de ser imitado ou substituído.

Estes atributos dos recursos são vistos por Barney (1991) como a fonte da vantagem competitiva sustentável, e podem ser extraídos de todos os ativos, processos, capacidades e conhecimentos que sejam gerenciados pela empresa. Contudo, a habilidade gerencial é verificada não somente na posse desses recursos, mas principalmente na ‘mobilização’ e na ‘entrega’ proporcionada pelos mesmos (FLEURY; FLEURY, 2001). E é nesta relação dinâmica de mobilizar e entregar que são identificadas as competências da organização, estando aí o link entre as duas perspectivas.

Ainda neste foco, apesar de menos conhecida e difundida que a dimensão individual de competência (RUAS, 2005), um conceito importante é o trazido por Prahalad e Hamel (1990, p.83) chamado *core competence* ou competência essencial da organização (RUAS, 2005). Estas são definidas pelos autores como *conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa* e: provêm acesso potencial a uma grande variedade de mercados, negócios e produtos; contribuem significativamente para a percepção de benefícios vista pelo cliente no produto final e; por fim, são dificilmente copiadas pela concorrência, o que aumenta o ciclo de vida da vantagem adquirida. Um exemplo de *core competence* que poderia ser dado a uma empresa do setor industrial, constante de Prahalad e Hamel<sup>6</sup> (1995) *apud* Ruas (2005), é a capacidade de *conceber e produzir produtos miniaturizados*, desenvolvida pela empresa Sony, a qual teria aportado uma diferenciação substancial frente a seus concorrentes do segmento eletrônico.

Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004, p.15) afirmam que é impossível uma empresa ser boa em tudo que faz. Por ser assim, o diferencial competitivo da empresa vem de fazer certas coisas melhor e de forma diferente do que os outros,

---

<sup>6</sup> PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990 *apud* RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações.

implicando num processo de escolha dentre um conjunto de atividades, as quais têm maior potencial de agregar valor à empresa. Assim, não só de competências essenciais é feita a empresa, sendo outros conceitos necessários para o entendimento da organização como um todo.

#### 2.4.3 A Gestão por Competências

Segundo Ruas (2009a) a noção de competências tem sido freqüentemente empregada como um modelo de gestão que pressupõe a combinação adequada de competências organizacionais (do tipo competências coletivas, que tratam de entregas coletivas) e competências individuais. A Gestão por Competências, vista sob um enfoque organizacional, visa então, atuar sobre as capacidades coletivas e individuais de toda a organização a fim de poder atender as necessidades de desenvolvimento e melhoria de seu desempenho, com base em suas diretrizes estratégicas (RUAS, 2009b).

De acordo com Dutra (2008), não se pode considerar as competências individuais de forma genérica, mas sim considerá-las atreladas às competências essenciais para a organização. As entregas esperadas dos indivíduos devem estar alinhadas ao que é essencial, mas não se confundem com as entregas da própria organização. Por isso, pode-se dizer que a proposta do modelo de Gestão por Competências, de maneira geral, pressupõe o desenvolvimento contínuo, bem como o constante monitoramento e renovação das competências individuais e organizacionais, o que, por sua vez demanda postura empreendedora, voltada à estratégia organizacional, por parte das pessoas e da gestão (BECKER e LACOMBE, 2005).

Sob o enfoque da VBR, verificado num cenário dinâmico característico de uma empresa do ramo de TI, o valor estratégico da Gestão por Competências é ressaltado, o que Ruas (2005) corrobora afirmando que

na dimensão estratégica do conceito de competências, novas maneiras de pensar a aparente “contradição” entre estratégias baseadas no

posicionamento e estratégias sustentadas em recursos internos, têm contribuído com alternativas mais adequadas ao atual momento da economia. Isso porque essas novas formulações buscam exatamente valorizar o dinamismo da relação entre o ambiente externo e as competências e recursos internos como o elemento fundamental na formulação estratégica.

Contudo, para que se consiga o alinhamento da estratégia com as competências da organização, primeiramente se faz necessário identificá-las, e por vezes moldá-las de acordo com suas necessidades específicas.

Por esta razão, Bitencourt (2009) afirma que seria ingenuidade pensar em um conceito único para a Gestão por Competências tendo vista a pluralidade de sentidos que envolvem o tema. A autora justifica tal afirmação com base na visão de que a gestão de competências é bastante específica a cada realidade organizacional, tendo em vista o contexto das empresas, suas histórias e trajetórias, estratégias, enfim, suas especificidades. Todavia, existe um entendimento mais aproximado acerca dos conceitos que constituem a Gestão por Competências, que apesar de um tanto intuitivos merecem ser delimitados para os fins deste estudo, sendo alguns destes, os conceitos de competências organizacionais (básicas, seletivas e essenciais), funcionais e individuais.(RUAS, 2005; 2009a; 2009b; DUTRA, 2008).

Como em uma escala estes conceitos se complementam e permitem enxergar o todo da empresa dividido em dimensões. Basicamente, as competências organizacionais estão relacionadas às capacidades coletivas da organização, integrando várias áreas e funções de maneira a atingir um objetivo determinado pelas diretrizes estratégicas da empresa (RUAS, 2009b).

De uma forma mais específica, Ruas (2009b, p.5) define as Competências Organizacionais como “competências que resultam do relacionamento e cooperação de recursos e capacidades coletivas da organização, bem como das interações de seus grupos e áreas de atuação, e que tem papel decisivo no desempenho estratégico das organizações”. Estas competências podem ser vistas sob três enfoques diferentes definidos por Ruas (2009a), e são divididos de acordo com: *sua contribuição para a competitividade e/ou sobrevivência, seu estágio de maturidade e consolidação e, sua relação com o negócio.*

Quando divididas por sua *contribuição para a competitividade e/ou sobrevivência da empresa*, as competências organizacionais podem ser divididas entre 'básicas', que são aquelas responsáveis pela sobrevivência da organização num determinado mercado; 'seletivas', que são definidas como aquelas que diferenciam a organização no espaço de competição onde atua; e 'essenciais', que da mesma forma que as seletivas, diferenciam a organização no espaço de competição, porém contribuindo para uma posição de pioneirismo neste. O autor ainda reforça que esses critérios de classificação não expressam um processo evolutivo, no qual de um tipo de competência menos consistente evolui necessariamente para outra mais consistente, mas sim que essas competências podem vir a ganhar ou perder sua condição com as mudanças na estratégia da empresa (RUAS, 2009a).

Se as Competências Organizacionais são divididas de acordo com seu *estágio de maturidade e consolidação*, podem ser vistas enquanto 'em desenvolvimento', aquelas que vão contribuir para o desenvolvimento de diretrizes estratégicas novas para a empresa e, portanto, representam as competências organizacionais que devem alavancar essas mudanças. E também podem ser vistas como 'consolidadas', aquelas que já são de domínio da empresa, mas que possivelmente devem sofrer melhorias a fim de adequarem-se às mudanças, recebendo, em função das diretrizes estratégicas atuais da empresa, um destaque especial em função de sua contribuição para a manutenção e expansão dos padrões de desempenho (RUAS, 2009a).

Quando são vistas conforme sua *relação com o negócio*, as Competências Organizacionais podem ser divididas como 'do negócio', aquelas que exercem impacto direto em processos associados à concepção, produção ou comercialização de bens e serviços; ou 'de suporte para o negócio', as relacionadas à atividades de controle, apoio e suporte, que são importantes para o negócio, mas que não apresentam uma ação direta sobre a natureza do mesmo (RUAS, 2009a).

As Competências Funcionais são as capacidades necessárias ao desempenho cada uma das funções principais (ou macro-processos) da organização (RUAS, 2009b) e correspondem às atividades coletivas necessárias a cada área ou função da organização. Boterf (2003) afirma que as competências do tipo coletivas são constituídas por um saber elaborar representações compartilhadas, por um

saber comunicar-se, por um saber cooperar e, por um saber aprender coletivamente da experiência. Estas competências podem ser entendidas como a articulação de competências individuais para uma entrega coletiva e, segundo Ruas (2009b), têm sua visão facilitada ao serem vistas como Contribuições das Áreas (CtAs) que representam as “entregas” que cada área ou função deve aportar para a organização a fim de sustentar as Competências Organizacionais e com isso contribuir para seu desempenho estratégico. Estas Contribuições das Áreas mediam a relação entre as Competências Organizacionais e Individuais (RUAS, 2009a, p.2), e são capazes de mostrar quais as contribuições mais efetivas de uma determinada área, o que leva à realização de um processo mais eficaz de mapeamento das competências.

As Competências Individuais, ou Profissionais, originalmente foram concebidas como atributos de um gestor ideal ou um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes; mas hoje, com as mudanças que ocorreram no meio organizacional, são entendidas como a capacidade de entrega do indivíduo, ou seja, a condição de proporcionar resultados desejados, de agir de forma adequada diante das contingências ambientais e do aumento da complexidade dos sistemas (SARATE, 2008), sendo estas competências aquelas que os colaboradores da organização devem empregar para atender suas atribuições e responsabilidades (RUAS, 2009b).

Ruas (2009b) diz existirem três formas se abordar a Gestão por Competências utilizando os conceitos já tratados, quais sejam: orientada para a gestão de pessoas, orientada para a gestão de pessoas com enfoque organizacional e, orientada para a gestão organizacional. Porém, neste estudo será tratada apenas a abordagem da *Gestão por Competências orientada para a gestão organizacional* por ser a considerada mais completa e adaptável ao campo estratégico.

#### 2.4.4 O Mapeamento de Competências

Avaliar de forma sistemática as competências da empresa pode gerar informações fundamentais às decisões estratégicas da mesma, além de reforçar o

caráter de suas 'capacidades dinâmicas' (TEECE; PISANO, 1997), ou seja, de sua capacidade de se adaptar às exigências do ambiente externo na busca pela vantagem competitiva. No entanto, mesmo que haja consenso sobre a importância das competências para a construção desta vantagem competitiva, muitas empresas não estão suficientemente equipadas para lidar com o desafio de identificar e avaliar as potencialidades de suas competências, encontrando grandes dificuldades práticas nesta atividade (KING; FOWLER e ZEITHAML, 2002).

Em pesquisa literária Ruas (2005) afirma que grande parte das publicações tratando de competências no cenário nacional se propõem a levantar, definir ou caracterizar competências desejáveis a funções específicas na empresa. Em segundo plano as pesquisas se dedicam a fazer um diagnóstico das necessidades de novas competências tendo em vista a perspectiva de novas situações de trabalho, e em terceiro plano a identificar que tipo de competências gerenciais são necessárias a determinado segmento produtivo.

Para Ruas (2009b) mapear competências é uma tarefa muito complexa, já que lida com elementos tangíveis e intangíveis de diferentes naturezas (conhecimentos coletivos explícitos e tácitos, práticas de trabalho, culturas de grupos, entre outros). E, por esta razão, o mapeamento de competências é ainda um assunto com entendimentos próximos, mas não em consenso, na literatura brasileira.

Segundo Rossato (2002) no mapeamento de competências devem ser avaliadas as competências existentes na empresa e as competências fundamentais para o funcionamento dos processos de negócios. A autora também diz que o mapeamento de competências permite, além de outras coisas, alocar adequadamente os colaboradores na empresa, identificar potencialidades e carências de competências do trabalhador e, ainda, selecionar e desenvolver competências necessárias ao desempenho estratégico da organização.

Faria, Oliveira, Fulgêncio, Forner e D'Astuto (2005) afirmam que o mapeamento permite levantar os pontos fortes e os pontos fracos de determinado profissional para que este possa auto-gerenciar sua carreira e investir no desenvolvimento das competências consideradas importantes para o campo no qual pretende atuar. Dizem ainda os autores, que os modelos de mapeamento são estruturados a partir de competências essenciais previamente levantadas e definidas

em pesquisa de valores organizacionais e profissionais e, que a definição do núcleo de competências deve ser estruturada com base nas competências relacionadas como Fatores Críticos de Sucesso de cada grupo de funções. Para Fleury e Fleury (2004) o mapeamento de competências no âmbito organizacional é uma tarefa muito trabalhosa, haja vista que exige muito tempo em contato direto com gerentes, clientes e parcelas dos funcionários de todas as áreas da empresa.

Na busca por modelos de mapeamento de competências existem duas referências importantes que são os trabalhos de Javidan (1998) e de King, Fowler e Zeithaml (2002). O trabalho do primeiro autor se propõe a melhor esclarecer: a definição de *Core Competencies* e de Capacidades, e também de definir como as empresas devem identificar estas *Core Competencies*. Na abordagem do autor o processo de mapeamento começa com a identificação de ameaças e oportunidades onde se analisam o macro ambiente, os *stakeholders*, as características do setor, e os competidores e consumidores potenciais. A partir daí a empresa desenvolve estratégias para identificar e avaliar estas ameaças e oportunidades e, em seguida, alocar corretamente seus recursos para soluções que atuem nessas características.

A proposta do estudo de Javidan (1998) foi baseada em pontos considerados pendentes na publicação de Prahalad e Hamel (1990) e, no intuito de responder especificamente a identificação das *Core Competencies*, o autor propõe uma seqüência de reflexões em oito estágios, onde se delimita o foco estratégico pelo qual a organização entende suas competências. Os estágios percorridos são vistos em momentos estáticos e dinâmicos e seguem a seguinte guia:

#### Parte estática

1. Na nossa empresa, nós sabemos [*definição da competência*] muito bem.
2. Este *know-how* está presente em uma função, numa unidade de negócio, ou por toda a empresa?
3. Nós somos melhores que os nossos concorrentes (nesta competência)?
4. Esta competência realmente é significativa (para o setor em que estamos inseridos)?
5. Quão durável é a vantagem competitiva obtida por meio desta competência?

Parte dinâmica

6. Quais são as principais mudanças que acontecem no setor onde atuamos?

7. Dadas estas mudanças:

- a. Quais competências ou capacidades se tornarão obsoletas ou irrelevantes?
- b. Quais competências ou capacidades devem ser mantidas e melhoradas?
- c. Como podemos alavancar nossos recursos, capacidades e competências existentes?
- d. Quais novas capacidades ou competências devem ser desenvolvidas?

8. Para onde estamos indo.

O estudo de Javidan (1998) apresenta então um processo detalhado de identificação de *Core Competencies* por meio da visão gerencial, onde é reforçado que a aceitação e a concordância com a proposta das competências deve ser verdade aos gerentes da empresa para que haja sucesso em sua utilização.

Já na proposta de King, Fowler e Zeithaml (2002) são consideradas as visões da média e alta gerências, sendo o estudo realizado com uma amostra de 17 empresas incluindo mais de 200 gerentes. Os autores utilizam quatro fatores para determinar o valor de uma competência enquanto fonte de vantagem competitiva sustentável, sendo estes:

- O caráter tácito: que reflete até onde uma competência está baseada em um conhecimento que resiste à codificação e à divulgação, por se tratar de um comportamento mais intuitivo do que explícito. Estas competências tácitas são importantes para a vantagem competitiva porque são específicas em relação ao contexto e, portanto, muito mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes.
- A robustez: que caracteriza a suscetibilidade de uma competência às mudanças no ambiente, uma vez que não dependem de um conjunto determinado de circunstâncias externas e apresentam mais chances de manter seu valor diante de mudanças no ambiente externo.
- A fixação: que compreende a possibilidade da competência ser transferida para outra empresa dado seu comportamento móvel, como

por exemplo, as competências vinculadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários.

- O consenso: que reflete o entendimento compartilhado ou as percepções comuns dentro de um grupo, ou seja, o consenso não necessariamente traz vantagem competitiva, mas representa o alinhamento em relação à percepção das competências organizacionais que geram vantagem ou desvantagem competitiva.

Determinado o valor da competência King, Fowler e Zeithaml (2002) passam a avaliar os aspectos críticos das competências por meio de um processo que visa: identificá-las e avaliá-las, formular conclusões e registrar resultados. Na fase de identificação das competências o objetivo é elaborar uma lista de competências relevantes no setor em que a empresa atua, podendo isso ser feito por meio de uma série de entrevistas e pesquisas no setor de atuação da empresa. Os autores recomendam que toda a alta gerência seja entrevistada, bem como uma parcela dos gerentes de nível intermediário.

Na fase de avaliação o objetivo está em avaliar as competências identificadas na etapa anterior por meio de um questionário onde devem ser coletados dados de uma amostra representativa de gerentes dos níveis alto e intermediário. Estes gerentes devem julgar até que ponto a empresa se encontra em vantagem ou em desvantagem competitiva quanto a cada uma das competências e a partir daí devem ser calculadas a média e a variância de cada competência com relação aos dois grupos de gerentes. Neste caso a média representando o nível observado de vantagem competitiva e a variância representando o grau de consenso entre os grupos.

E na etapa de formulação de conclusões e de registro dos resultados o objetivo é interpretar os dados, identificar as áreas críticas e tirar conclusões, destacando estas áreas críticas para que sejam analisadas mais profundamente. Os autores ainda reforçam que todos os entrevistados devem receber um relatório contendo uma sinopse dos resultados onde estejam descritas as características das competências essenciais quanto à vantagem competitiva.

Por fim os autores pretendem desenvolver o valor das competências existentes nos quatro fatores identificados, e afirmam que ao analisar esses aspectos, os gerentes podem obter uma visão adequada da força das competências existentes na empresa identificando pontos de vulnerabilidade dessas competências.

Todavia, apesar da boa elaboração das pesquisas de Javidan (1998) e King, Fowler e Zeithaml (2002), a abordagem desta dissertação tem o objetivo de vincular as competências da organização nas dimensões organizacional, funcional e individual de forma sistemática, o que não foi explicitamente tratado pelos trabalhos ora citados. Face a esta realidade, foi adotado o método de mapeamento proposto por Ruas (2009a; 2009b) que trata inicialmente de se identificar e caracterizar de forma clara as Competências Organizacionais necessárias ao tipo de negócio da organização, evidenciando assim a participação das competências no modelo de negócios empregado.

Após isso se faz o mapeamento das capacidades e recursos que vão servir de base às Competências Organizacionais, ou seja, são detalhados os processos de cooperação e interação entre as áreas e as pessoas e, entre os recursos coletivos e individuais da empresa, tendo como fruto desta tarefa a definição das Contribuições das Áreas e, conseqüentemente, das Competências Funcionais. Por fim, é feito o mapeamento das Competências Individuais que sustentam estas Competências Funcionais e Contribuições das Áreas, desta forma se percebendo que o mapeamento das competências é o resultado de uma relação que se estabelece na articulação entre as competências individuais, as competências coletivas das áreas e grupos e, as competências organizacionais (RUAS, 2009b).

Cabe reforçar que em função da proposta deste estudo estar na identificação de competências, será visto novamente na seção relativa à metodologia, os princípios do mapeamento das competências na abordagem orientada para a gestão organizacional de Ruas (2009a; 2009b). Porém, para que fique mais clara a metodologia empregada, ainda se faz necessário definir alguns termos do fundamento da mesma.

Um destes é o termo 'Fator Crítico do Sucesso' (FCS) que tem especial importância, pois define uma atitude ou meta que é essencial ao atendimento de um objetivo estratégico da empresa. Este Fator é inerente ao tipo de negócio ou

atividade em que a organização está inserida, e não a uma organização particularmente, influenciando assim todas as empresas atuantes neste mesmo setor (RUAS, 2009a).

Outro conjunto de termos importante é o de 'Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos', pois estes são capazes de clarear os objetivos estratégicos do negócio em questão. Gilgeous e Parveen (2001) reconheceram estes fatores internos de um negócio em uma abordagem que ficou conhecida como 'Análise SWOT' (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) e utilizou esta ferramenta para identificar características estratégicas da organização. Nesta abordagem oportunidades são situações externas à organização que podem ser observadas e aproveitadas de modo a auxiliar os objetivos estratégicos da empresa. Ameaças são da mesma forma, situações externas que conforme a preparação da organização em recebê-las, podem prejudicar sobremaneira a consecução de seus objetivos estratégicos. Mas, diferente disso, são os Pontos Fortes e Fracos aos quais a organização deve atentar. Os Pontos Fracos representam as incapacidades da organização e os Pontos Fortes representam as capacidades que esta tem e deve controlar na direção de suas metas e objetivos estratégicos. Logo, a diferença fundamental entre 'oportunidades e ameaças' e 'pontos fortes e pontos fracos' reside na origem (interna ou externa) desses vetores.

Um dos conceitos importante para esta pesquisa, que apesar de recém tratado, merece ser destacado, é o de Pontos Fortes da organização, que são as características positivas que a empresa tem, e que também são valorizadas pelo mercado onde a mesma está inserida. De acordo com Ruas (2009a), no desenvolvimento de Pontos Fortes nenhuma organização parte do zero, pois geralmente alguns deles, já fazem parte do repertório de capacidades da empresa, sendo necessário apenas adaptá-los ou aprimorá-los. Estes Pontos Fortes podem ser verificados em três níveis de consolidação dentro da organização, quais sejam: os que requerem apenas uma adaptação a fim de atingirem uma condição adequada às necessidades da estratégia; os que, para atingir um estágio adequado às necessidades estratégicas da empresa, vão demandar melhorias importantes e; os que ainda apresentam uma situação incipiente se considerados os objetivos apontados no Planejamento Estratégico; sendo estes últimos os que vão exigir mais cuidados e atenção (RUAS, 2009a, p.6).

Agora, cabe ressaltar que, apesar da semelhança conceitual, não se deve confundir os fatores denominados Pontos Fortes com o que se considera Fatores Críticos de Sucesso, pois enquanto esses últimos se referem ao negócio da organização (comum a todas as organizações atuantes neste mesmo negócio), os Pontos Fortes são associados aos itens do Planejamento Estratégico que se referem em especial à organização que se está avaliando (RUAS, 2009a, p.4).

Definidos os termos e apresentadas as premissas da abordagem de mapeamento de competências elegida, este estudo aprofundará agora a metodologia empregada na identificação das competências e na construção da pesquisa.

*“Para enfrentar a complexidade do mundo real é preciso adotar métodos. Sem métodos, a ciência não progride, e as organizações menos ainda.” (POZZEBON e FREITAS, 1998)*

### **3 MÉTODO**

No intuito de atender ao objetivo proposto, este trabalho se estrutura por meio de uma pesquisa qualitativa exploratória, sustentada por um estudo de caso único. Esta abordagem foi escolhida em razão de bem se adaptar a assuntos que tem a teoria em seu estágio inicial, onde a experiência e a perspectiva dos atores são importantes e, na qual a consideração do contexto contemporâneo das ações é crítica. (BENBASAT, GOLDSTEIN e MEAD, 1987).

Enquanto método, o estudo se caracteriza como qualitativo, pelo fato de buscar explorar e entender o leque de características de um fenômeno em específico – as competências organizacionais, funcionais e individuais de uma pequena empresa de *software* – tendo, no ambiente onde o fenômeno ocorre, uma fonte direta de dados. (GODOY, 1995).

Pozzebon e Freitas (1997), dizem que toda estratégia de pesquisa possui vantagens e desvantagens, e que por esta razão um dos momentos decisivos na condução de qualquer esforço de pesquisa é a escolha do método mais adequado. Somente partindo de uma análise cuidadosa dos objetivos e contexto da pesquisa, guiada por critérios bem determinados sobre o que significa rigor científico, que se pode indicar o método mais adequado.

Ao analisarem o estudo de caso na área de Sistemas de Informação, os autores afirmam que este método de pesquisa é propício: ao estudo de um fenômeno em seu ambiente natural no qual poucos estudos prévios tenham sido realizados; quando se quer aprender sobre o estado da arte e gerar teorias a partir da prática; quando se deseja compreender a natureza da complexidade do processo observado e; quando se vislumbra a possibilidade de aplicar diversos instrumentos de coleta de dados.

Yin (2004) diz ser a pesquisa exploratória a mais indicada para os casos em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre um tema, diferentemente dos estudos descritivos, que procuram apenas descrever um fenômeno, e dos explanatórios, que pretendem explicar as relações de causa e efeito a partir de uma teoria.

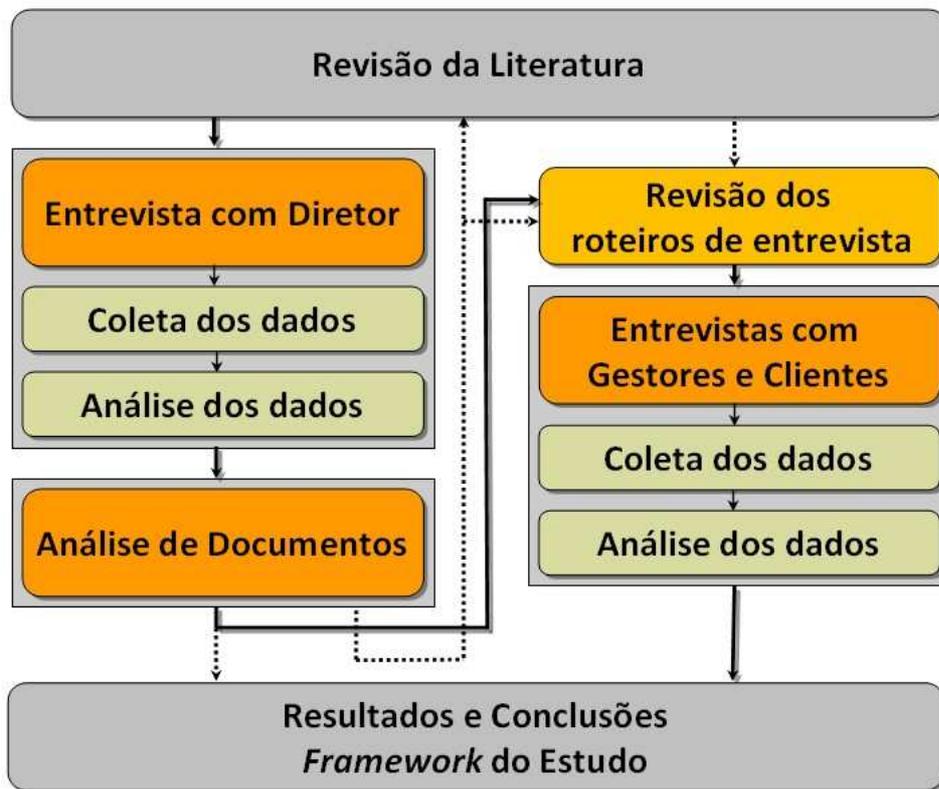
Esta natureza exploratória é caracterizada no caso selecionado por ter a intenção de abordar um tema sobre o qual existe pouca teoria específica, sendo desta forma possível se identificar categorias específicas desta realidade. Assim, partindo do contexto da aplicação da Gestão por Competências na pequena empresa de *software*, se quer entender os aspectos ali existentes e, a partir de então, refletir sobre possibilidades de ação que sejam úteis e benéficas tanto para a empresa, quanto para a academia.

O caso escolhido, portanto, é de uma pequena empresa atuante no setor de *software* (com faturamento anual bruto inferior a dois milhões e quatrocentos mil reais), aqui denominada ABC Ltda., atuante há 15 anos no mercado brasileiro, e que possui atualmente 25 colaboradores. Por este perfil, e pelos objetivos da pesquisa, os instrumentos escolhidos para coleta dos dados foram entrevistas semi e não-estruturadas, com o Sócio-diretor, com a totalidade dos gestores e com alguns clientes pela empresa propostos, além da análise de documentos. Os roteiros das entrevistas semi-estruturadas foram elaborados pelo autor desta dissertação para atender aos interesses do estudo, baseando-se principalmente em Ruas (2009a; 2009b), e contêm questões relativas ao perfil do entrevistado e de sua percepção de fatores internos e externos ao ambiente da empresa. Sumariamente o método de pesquisa utilizado neste trabalho se dará em seis momentos, cujas etapas se encontram descritas no desenho a seguir apresentado.

### **3.1 Desenho da pesquisa**

A fim de melhor entender o percurso metodológico deste estudo, a Figura 02 é apresentada, com as etapas que estruturam a pesquisa e as técnicas de coleta de

dados utilizadas, sendo, em seguida, cada uma dessas técnicas adequadamente explorada.



**Figura 02 – Etapas do percurso metodológico do estudo**  
 Fonte: elaborado pelo autor

### 3.2 Definição e estratégia da pesquisa

A metodologia empregada nesta pesquisa é a proposta por Ruas (2009a, 2009b) onde a Gestão por Competências é vista como “uma abordagem abrangente que pretende atuar sobre as capacidades coletivas e individuais de toda a organização, a fim de poder atender as necessidades de desenvolvimento e melhoria de seu desempenho, com base em suas diretrizes estratégicas” (RUAS, 2009b, p.2). Dentro desta perspectiva metodológica é seguida a abordagem da ‘Gestão por Competências orientada para a Gestão Organizacional’ que pretende “articular a relação entre as dimensões organizacional, funcional e individual das competências de uma organização, de maneira sistemática”. Esta abordagem é a alternativa escolhida entre as aplicações mais freqüentes da ‘Abordagem Gestão por Competências no Brasil’ (RUAS, 2009b, p.4), sendo justificada em razão da sua

forma mais específica e detalhada de apresentar as Competências Organizacionais, além de permitir a articulação sistemática entre as dimensões organizacional e individual.

O caminho que se deve percorrer então para direcionar a Gestão por Competências na empresa estudada, exige que se atenda a três etapas que são definidas por Ruas (2009a, 2009b) como:

1. Identificação e caracterização das Competências Organizacionais
2. Mapeamento das capacidades e recursos (Competências Funcionais)
  - 2a. Identificação das áreas/funções que apresentam articulações mais diretas e relevantes na composição de cada uma das Competências Organizacionais
  - 2b. Identificação de Contribuições de Área para cada uma das Competências Organizacionais
3. Mapeamento das Competências Individuais que sustentam as Contribuições das Áreas

Para que se atenda a estas etapas, foram utilizadas as técnicas para coleta e análise de dados apresentadas nas seções 3.3 e 3.4, e a metodologia específica na seção 3.5 desta dissertação.

### **3.3 Coleta dos Dados**

Yin (2004) afirma que existem muitas alternativas para se coletar dados em um estudo de caso, como por exemplo, a análise de documentos, observação, relato com áudio gravado, entrevista e análise de artefatos. Pozzebon e Freitas (1997) dizem que “a qualidade de uma pesquisa qualitativa depende, sobretudo, da capacidade de se obter dados de alta qualidade”.

A coleta de dados desta dissertação foi feita em quatro momentos pontuais ocorridos entre novembro e dezembro de 2009, objetivando trazer informações para

a identificação e caracterização das Competências Organizacionais e para o mapeamento das Competências Funcionais e Individuais da empresa. O primeiro destes quatro momentos foi realizado em entrevista com o Sócio-diretor da empresa, onde se buscou elementos para o entendimento do setor em que a empresa está inserida, e para o refinamento do roteiro de entrevista com gestores e clientes. No momento seguinte foram analisados documentos comerciais da empresa, como seu *web site*, *banners* e alguns *folders* de divulgação de seus produtos. E, no terceiro e quarto momentos, após o refinamento do roteiro, respectivamente foram entrevistados a totalidade dos gestores da empresa e, também alguns clientes propostos pela mesma.

### 3.3.1 Entrevista com Sócio-diretor e Análise de Documentos

Foi realizada uma entrevista não-estruturada com o Sócio-diretor da empresa, o qual se encontra na mesma desde sua fundação e, possui ampla formação acadêmica em área relacionada à gestão empresarial. A entrevista foi guiada para a discussão dos conceitos: *empresa X negócio*, *Fatores Críticos de Sucesso*, *pontos fortes e fracos*, *ameaças e oportunidades*, e *competências*; a fim de que não ocorressem divergências de entendimento quando da aplicação das entrevistas aos gestores e clientes. Desta forma, o motivo pelo qual esta fase foi colocada na pesquisa foi a tentativa de abordar conceitos relacionados à estratégia da empresa estudada, e identificar a qual a visão da mesma acerca do conceito de competências.

Em seguida à entrevista, foram vistos alguns documentos comerciais da empresa, como seu *web site*, *banners* e alguns *folders* de divulgação de seus produtos; os quais referenciavam a estratégia da empresa (Missão, Princípios e Valores, Negócio e Intenção Estratégica). Neste momento se procurou verificar nos documentos apresentados a formalização das idéias e iniciativas até então mencionadas.

O refinamento dos roteiros de entrevista para gestores e clientes foi realizado após a entrevista com o Sócio-diretor e a análise dos documentos, no sentido de

melhor utilizar os conceitos que se buscavam verificar, haja vista estes não serem amplamente conhecidos e poderem diminuir a riqueza dos dados apresentados pelos sujeitos entrevistados. O resultado da análise desta entrevista se encontra na seção pertinente, e a transcrição da entrevista está no Anexo A desta dissertação.

### 3.3.2 Entrevistas com Gestores

Por meio de entrevista semi-estruturada, em um roteiro com 10 questões, buscou-se identificar questões do perfil profissional do entrevistado, como tempo de empresa, atividade que realiza, suas responsabilidades e áreas com as quais interage. Em seguida foi focado o levantamento de questões estratégicas do negócio da empresa, tais como: aspectos que podem gerar diferenciação e vantagem competitiva no mercado (na intenção de definir Fatores Críticos de Sucesso do negócio), os pontos fortes e pontos fracos da empresa e, fatores que geram oportunidades ou ameaças à mesma.

No Quadro 04, abaixo apresentado, está disposto o roteiro de entrevista utilizado com os gestores da empresa, e no Anexo B se encontra a transcrição destas entrevistas.

1. Há quanto **tempo** você trabalha na ABC Ltda.?
2. Qual a sua principal **atividade** na ABC Ltda.?
3. Quais as suas **responsabilidades** na ABC Ltda.?
4. Quais os cargos/funções e departamentos com os quais **interage** para conseguir realizar o seu trabalho na ABC Ltda.?
5. Quais os **desafios** (internos e externos) enfrentados em seu dia-a-dia?
6. Em sua opinião, quais são os aspectos que podem gerar **diferenciação** ou **ameaçar** a sobrevivência das empresas que atuam no tipo de negócio da ABC Ltda.? (Quais são os **Fatores Críticos de Sucesso** do negócio no qual atua a ABC Ltda.? [RUAS, 2009])
7. Considerando esses **aspectos (FCS)**, quais deles podem ser identificados como **pontos fortes** que a ABC Ltda. Possui, e que podem gerar **vantagens competitivas** para a ABC Ltda. perante ao mercado e aos seus concorrentes? [RUAS, 2009]
8. Quais os **pontos (fracos)** você acha que a ABC Ltda. deveria desenvolver/melhorar? [RUAS, 2009]
9. Quais as **ameaças** você identifica para a ABC Ltda. nesse negócio? [RUAS, 2009]
10. Quais as **oportunidades** você identifica para a ABC Ltda. nesse negócio? [RUAS, 2009]

**Quadro 04: Roteiro de entrevista com os gestores**

**Fonte: elaborado pelo autor**

### 3.3.3 Entrevistas com Clientes

A entrevista semi-estruturada com os clientes da empresa contou com um roteiro proposto de cinco questões, onde os entrevistados foram questionados sobre os aspectos levados em consideração na escolha de fornecedores no negócio em que a ABC Ltda. atua (Fatores Críticos de Sucesso), e quanto ao que a ABC Ltda. faz de melhor. Também se buscou nesta fase levantar os pontos fortes e fracos (sendo os fracos aqueles pontos fortes que a empresa ainda deve desenvolver) da empresa no ponto de vista dos clientes, e como estes vêem o produto/serviço que a empresa oferece.

No Quadro 05, abaixo apresentado, está disposto o roteiro aplicado entre os clientes da empresa, e no Anexo C a transcrição das entrevistas.

1. Quando você (ou sua empresa) busca um produto ou serviço similar aos que a ABC Ltda. fornece, quais aspectos são levados em consideração na escolha? (Ex: confiabilidade, imagem da empresa, prazo de entrega, preço, etc.) [RUAS, 2009]
2. Com base nesses aspectos que você citou, quais são, a seu ver, **Pontos Fortes** que a ABC Ltda. possui? [RUAS, 2009]
3. O que, em sua opinião, a ABC Ltda. faz de melhor? [RUAS, 2009]
4. Quais **pontos fortes** você acha que ela **não possui** e deveria ter ou desenvolver? [RUAS, 2009]
5. Como você vê o produto/serviço da ABC Ltda. hoje? [RUAS, 2009]

**Quadro 05: Roteiro de entrevista com os clientes**

**Fonte: elaborado pelo autor**

### 3.4 Análise dos dados

Strauss e Corbin (2008, p.78) dizem que não se pode analisar os dados da pesquisa “sem entender algumas técnicas e procedimentos específicos que podem ser usados para abrir o texto e descobrir seus significados e variações”. Os autores tratam desta análise como um processo de codificação dos dados, ou seja, de transformação sistemática de dados brutos e agregação em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo (BARDIN, 1977), dividido em três fases: Codificação Aberta, Codificação Axial e Codificação Seletiva.

A Codificação Aberta é o processo analítico por meio do qual os conceitos são identificados e suas propriedades e dimensões são descobertas nos dados. Strauss e Corbin (2008) vêem a identificação de conceitos como o agrupamento de itens similares segundo algumas propriedades, dando aos itens, um nome que represente associação comum, sendo este processo uma representação abstrata de um fato, objeto ou ação/interação que o pesquisador identifica como importante. Para que seja possível revelar, nomear e desenvolver conceitos, o pesquisador deve abrir os dados e expor pensamentos, idéias e significados que ele contém. Logo, durante a codificação aberta, os dados são separados em partes distintas,

rigorosamente examinados e comparados em busca de similaridades e de diferenças (STRAUSS e CORBIN, 2008).

A Codificação Axial é o processo de relacionar categorias às suas subcategorias a fim de gerar explicações mais precisas e completas sobre os fenômenos. Este processo ocorre em torno do eixo de uma categoria, associando categorias ao nível de propriedades e dimensões. Ou seja, tem início o reagrupamento dos dados que foram divididos durante a codificação aberta. Para codificar axialmente, deve-se procurar respostas para questões do tipo “por quê?”, “de que forma?”, “onde?”, “quando?”, “como?”, “com que resultados?” (STRAUSS e CORBIN, 2008).

A Codificação Seletiva é percebida pelos autores como o processo de integrar e refinar a teoria, sendo neste momento necessário buscar a saturação teórica, ou seja, o ponto no desenvolvimento da categoria em que não surgem novas propriedades, dimensões ou relações durante a análise. O refinamento da teoria consiste, em rever o esquema desenvolvido em busca de consistência interna e de falhas na lógica, completando as categorias mal desenvolvidas e podando os excessos, para então validar o esquema (STRAUSS e CORBIN, 2008).

Como se pode perceber, as Codificações não servem ao pesquisador como um roteiro padronizado e pleno de requisitos a serem aplicados, mas sim servem para delimitar momentos e fases da pesquisa às quais a coleta e análise dos dados deverão atentar.

Sendo assim, nesta dissertação a etapa relativa à codificação dos dados obtidos nas entrevistas foi subsidiada pela técnica da análise de conteúdo onde é possível abordar os dados através da análise sistemática e da observação, onde o pesquisador examina a frequência com que as palavras e temas ocorrem, identificando o conteúdo e as características das informações presentes no texto (HAIR *et al.*, 2005). Freitas, Janissek-Muniz e Moscarola (2005) complementam que a análise de conteúdo consiste em uma leitura aprofundada de cada uma das respostas, codificando-se cada uma, obtendo uma idéia bem mais precisa sobre o todo.

Desta forma, primeiramente a intenção da pesquisa esteve em identificar conceitos nas respostas das entrevistas e agrupá-los de acordo com o interesse da

proposta do mapeamento de competências (Codificação Aberta). Em seguida, estes conceitos foram explorados e confrontados nas visões das três unidades de análise (Sócio-diretor, Gestores e Clientes) com a finalidade de identificar suas propriedades (Codificação Axial). E, por fim, após este confronto, os dados foram abordados do ponto de vista do processo de mapeamento de competências para que o nível de consistência interna dos mesmos pudesse ser verificado (Codificação Seletiva).

### **3.5 Identificação das Competências Organizacionais, Funcionais e Individuais**

Orientado pela metodologia de mapeamento de competências proposta por Ruas (2009a, 2009b), a análise dos resultados teve início na identificação das Competências Organizacionais da ABC Ltda.. Esta análise teve como fonte de dados as entrevistas com o Sócio-diretor, com os gestores (questões 5 a 10) e com os clientes (questões 1 a 5) da empresa, onde se buscou identificar Fatores Críticos de Sucesso e os Pontos Fortes necessários e já existentes na mesma. Também serviu como fonte de informação a análise dos documentos que trazem os Elementos de Referência Estratégicos (RUAS, 2009a) da empresa (como a Missão, Definição do Negócio, Princípios e Valores e, a Intenção Estratégica), os quais evidenciam os fatores que devem compor as Competências Organizacionais da empresa.

Em seguida, a análise se deteve em identificar as Competências Funcionais, compostas pela identificação da articulação entre as áreas e, pelas Contribuições das Áreas. Esta fase considerou as Competências Organizacionais já mapeadas e os dados resultantes das entrevistas com o Sócio-diretor e com os gestores (questões 4 e 5) da ABC Ltda.. Além disso, um fato importante a ser lembrado neste momento, que facilitou esta dinâmica, foi que por se tratar de uma pequena empresa, organizada em poucas áreas e com poucos colaboradores, a segregação de funções encontrada foi baixa, sendo desta forma, a contribuição de cada área centralizada em poucos colaboradores.

Por fim, se buscou mapear as Competências Individuais, ou Profissionais, necessárias a cada área em relação às Competências Funcionais. Para tal, foram

utilizados os dados das entrevistas com os gestores (questões 1 a 3), as Contribuições das Áreas já identificadas, além de, por vezes, se recorrer aos Fatores Críticos de Sucesso e Pontos Fortes, para clarear o que realmente estava sendo declarado. O exercício para definição dessas Competências requer determinado nível de conhecimento da atividade da empresa que não seja superficial. Por esta razão se justifica a entrevista com os gestores da empresa que, neste caso, têm um bom “tempo de casa” e podem elevar questões pertinentes à avaliação da empresa e do setor.

Após esta etapa, os dados foram compilados para a apresentação na seção seguinte desta dissertação. Vale ainda ressaltar que nesta pesquisa, o suporte dado pela VBR no paradigma da “Estrutura, Conduta e Desempenho” (*SCP Paradigm*) (PORTER, 1980), ajudou a abordar as evidências do campo de pesquisa, não só como características, mas como recursos estratégicos da empresa estudada, haja vista que tal paradigma admite a estrutura de mercado exercendo influência na conduta e no desempenho empresarial, o que é acentuado no mercado dinâmico da MPE de *software*.

## 4 CONTEXTO DA ANÁLISE E RESULTADOS

Esta seção tem o objetivo de apresentar o contexto da pesquisa e de analisar os dados coletados no decorrer da mesma. Desta forma, o caso estudado será apresentado, o mapeamento das competências será exposto e uma breve discussão será proposta.

### 4.1 O Caso ABC Ltda.

A escolha do caso aqui estudado foi feita por se tratar de uma empresa que se adequava à proposta da pesquisa e, por sua receptividade e acesso às informações e às pessoas-chave. Além disso, a escolha também se justifica em função do expressivo número de clientes e da abrangência internacional dos produtos da empresa. Por esta razão, faz-se necessária a apresentação da empresa, de seus gestores e do mercado em que atua, de tal forma que se tornem evidentes as características em questão.

#### 4.1.1 A empresa

A ABC Ltda. é distribuidora exclusiva no Brasil de um *software* estrangeiro para pesquisa e análise de dados, atuando também, de forma discreta, na América Latina. Conta atualmente com cerca de 1.500 clientes e mais de 5.000 licenças instaladas, pressupondo-se mais de 10.000 usuários.

Com sede na Região Metropolitana de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, a empresa, que deve sua origem à cooperação científica entre seus sócios e os autores do *software* no início da década de 90, atua há 15 anos no mercado brasileiro. A parceria entre os autores do *software* e a empresa é mantida por uma

contínua interação tanto no que diz respeito a questões técnicas, de desenvolvimento das tecnologias, quanto a formas de comercialização.

A empresa é considerada de pequeno porte (faturamento superior a R\$240.000,00 e inferior a R\$2.400.000,00), contando atualmente com 25 colaboradores, divididos entre os setores Técnico, Comercial, Administrativo-financeiro e de Comunicação.

No modelo que a empresa dispõe hoje, o setor 'Técnico' é o cerne do negócio da ABC Ltda., sendo responsável basicamente por desenvolver novos produtos e soluções, atualizar os produtos existentes, prestar suporte técnico, dar treinamentos dos produtos e se relacionar com o desenvolvedor estrangeiro. O setor 'Comercial' sumariamente realiza a venda dos produtos e serviços e, o relacionamento com os clientes. Muito próximo da atuação comercial está o setor de 'Comunicação' cuja função prevê a organização de eventos, palestras e viagens de divulgação dos produtos, a manutenção do *web site* e dos materiais de divulgação da empresa e, ações de responsabilidade social da empresa. E, por fim, o setor 'Administrativo-financeiro' é responsável pela gestão de caixa, contato com fornecedores, gestão de recursos humanos (contratações, pagamento de pessoal, controle de horários, plano de capacitação, etc.), licenciamento dos produtos vendidos e, controle dos investimentos da empresa.

#### 4.1.2 O produto

O modelo de negócio da ABC Ltda. está baseado em duas vertentes, uma com a comercialização do *software* ABC (*software* pacote do tipo aplicativo), e outra no *software* como serviço, relacionados à pesquisa e à análise de dados, como consultoria, assessoria, treinamentos e aplicativos customizados.

O ABC é um *software* estatístico para coleta e análise de dados que permite a um pesquisador a autonomia no desenvolvimento de pesquisas, possuindo totalmente integradas as três principais etapas de uma atividade de pesquisa: a elaboração do instrumento (definição dos tipos de questões, desvios, restrições, etc.), a coleta ou importação das respostas (por meio de formulário impresso, digitação direta na tela ou via publicação da pesquisa na internet) e por fim a análise

dos dados quantitativos (questões fechadas) e qualitativos (questões abertas-texto, como opiniões, sugestões, discursos, etc.). Para o estágio de tratamentos e análises estatísticas, o *software* dispõe, dentre outros recursos, tabelas simples, cruzadas, de médias e de grupos, tabelas de síntese e de características, correlação, Qui<sup>2</sup>, Clustering, ACP, ACm, análise por perfil, além de apresentações gráficas, que permitem composição de relatórios e gráficos de resultados.

Os principais serviços prestados pela empresa estão ligados diretamente à utilização do *software*: treinamento, suporte técnico e pesquisas via *web*. Todavia, a empresa presta também consultoria e assessoria em método e análise, além de desenvolver aplicações customizadas, baseadas nas necessidades dos clientes.

#### 4.1.3 O mercado

O mercado de *software* para coleta ou para análise de dados no Brasil é composto basicamente por empresas estrangeiras com atuação mundial, que têm a vantagem de serem conhecidas globalmente, mas que comercializam *software* com interface, em sua maioria, técnica e em linguagem estrangeira. Este é um diferencial que facilita a comercialização do ABC, pois além de sua interface ser em português, toda a documentação de apoio ao usuário (manuais, dicas, notas técnicas, *web site*, CD, etc.) também está no idioma nacional (e em espanhol, na versão comercializada nos demais países da América Latina).

O público-alvo dos produtos e serviços disponibilizados pela empresa engloba desde empresas de pesquisa (de mercado, política, de satisfação, etc.), passando por grandes, médias e pequenas empresas em geral, até instituições de ensino, além do setor governamental. A carteira de clientes da ABC Ltda. conta com, por exemplo, bancos, indústrias, hospitais, universidades e empresas governamentais, entre outros. Isto se deve ao fato de o *software* poder ser utilizado em qualquer tipo de estudo ou pesquisa, como marketing, comunicação, qualidade, gestão, apoio à decisão, entre outros.

## 4.2 O Mapeamento das Competências da ABC Ltda.

Neste trabalho foram utilizados os conceitos preconizados por Ruas (2009a; 2009b), mas também consideradas as constatações de Javidan (1998), King, Fowler e Zeithaml (2002) e Sarate (2008) em seus estudos sobre o mapeamento de competências.

Os três passos definidos por King, Fowler e Zeithaml (2002) (identificação, avaliação e formulação de conclusões) foram empregados nesta metodologia, contudo de uma forma específica, correspondente às características do setor onde a empresa está inserida. A sugestão de Javidan (1998), de que participassem do processo de identificação de competências todos os envolvidos em funções-chave na empresa, foi acatada, sendo esta tarefa facilitada pelo porte, pela baixa segregação de funções e, pela receptividade da empresa.

Cabe reforçar que a metodologia deste trabalho não se restringiu somente à percepção dos gestores da empresa (método utilizado por King, Fowler e Zeithaml e Sarate), mas além disso, procurou evidências na percepção do Sócio-diretor da empresa e dos clientes (representando o mercado) da mesma. Além disso, outra fonte de identificação de possíveis competências da organização foi a Análise Documental realizada com o material de divulgação da empresa (*web site, folders, banners*, livro e manual dos produtos).

Aos olhos desta dissertação, a Análise Documental teve caráter fundamental neste processo, pois nela foi possível representar formalmente parte da *intenção estratégica* da empresa, sobre as entregas que pretende promover aos seus clientes, e sobre as expectativas que entende que podem ser geradas nos mesmos, de acordo com suas competências, ou capacidades de entrega. Os documentos, diferente do discurso empregado, são mais perenes e tendem a demonstrar uma evolução da estratégia da organização, e não somente reagir às provocações do mercado ou às tendências das empresas do setor.

Conforme mencionado nas seções anteriores, o objetivo deste estudo está em mapear e identificar quais as competências organizacionais, funcionais e individuais necessárias para uma empresa do setor de *software* e, para alcançá-lo, foram realizadas entrevistas com gestores e clientes da ABC Ltda., baseadas nos roteiros descritos na seção da metodologia. Após a tabulação dos dados, fez-se uma

análise em profundidade das respostas obtidas, buscando-se identificar, inicialmente, Fatores Críticos de Sucesso e Pontos Fortes do negócio da ABC Ltda., para em seguida se mapearem as competências organizacionais e funcionais necessárias para o negócio, bem como as competências individuais.

#### 4.2.1 Gestores e Clientes da ABC Ltda.

Os seis gestores entrevistados, e que formam o corpo gerencial da ABC Ltda., estão distribuídos entre as áreas 'Comercial', 'Comunicação', 'Administrativo-Financeira' e 'Técnica'. A média de tempo que trabalham na empresa, como pode ser visto no Quadro 06, é de quase sete anos, fato que, a priori, facilita a obtenção de informações, em função de estes profissionais terem acompanhado o crescimento e a disseminação do conhecimento na empresa durante boa parte de sua história.

Há quanto tempo você trabalha na ABC Ltda. (anos)?	
Média = 6,83   Mín = 3   Máx = 10	
Menos de 3	0
De 3 a 4	1
De 5 a 6	3
De 7 a 9	0
10 e mais	2
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

**Quadro 06: Tempo de empresa dos gestores**

**Fonte: Resultados da Pesquisa**

As entrevistas foram realizadas no próprio ambiente de trabalho dos gestores, duraram cerca de 20 minutos cada e, apesar de terem sido estruturadas a partir de um roteiro, permitiram que os entrevistados falassem abertamente sobre o que achavam mais relevante sobre a empresa.

Com relação à entrevista com os clientes, a empresa relacionou cinco contatos, que a seu ver, concordariam rapidamente em participar das entrevistas, e todos foram contatados pela empresa, informando a respeito da proposta do estudo

e do contato que seria feito. Apesar deste contato prévio, apenas duas entrevistas puderam ser concretizadas, dada a disponibilidade daqueles clientes, porém tendo nestas duas entrevistas, resultados consideravelmente satisfatórios, pois os entrevistados responderam a fundo as questões propostas pelo roteiro.

A razão de terem sido contatados apenas os clientes propostos pela empresa está em respeitar o sigilo das informações pedido pela ABC Ltda. e pelos clientes, o que foi declarado como um fator estratégico da empresa estudada. E, além disso, para que se tivesse a certeza de estar recebendo dados de quem realmente se relaciona com a empresa e utiliza o seu produto, não correndo o risco de obter respostas de alguém que seja encarregado do relacionamento com o público em geral e não se relacione com a ABC Ltda..

Um dos clientes é um instituto de pesquisa, de médio porte, e que conhece e utiliza as soluções da ABC Ltda. há pelo menos três anos. Já o outro cliente, é uma empresa de consultoria, de grande porte, que possui escritório em mais quatro países, além do Brasil, e que tem contato com a ABC Ltda. desde 2004.

#### 4.2.2 Pontos Fortes e Fatores Críticos de Sucesso identificados no negócio

Orientado pela metodologia de Ruas (2009a, 2009b) para poder chegar ao mapeamento das Competências Organizacionais da empresa, primeiramente foi necessário entender quais são seus Elementos de Referência Estratégicos e quais os Pontos Fortes que a empresa tem desenvolvidos e precisa desenvolver (RUAS, 2009a, p.4). Logo, para entender o tipo de negócio em que a ABC Ltda. está inserida, o primeiro passo da análise foi localizar as referências estratégicas da empresa nos documentos verificados, sendo estas, sua Missão, sua definição de Negócio, seus Princípios e Valores e sua Intenção Estratégica. Estes elementos podem ser visualizados no Quadro 07, apresentado a seguir:

REFERÊNCIAS ESTRATÉGICAS DA ABC LTDA.			
<p><b>Missão:</b> oferecer soluções inovadoras de tecnologia e de método em coleta e análise de dados, propiciando serviços, capacitação, autonomia e melhores condições de tomada de decisão nas organizações.</p>	<p><b>Negócio:</b> tecnologia, método e informação para a decisão: soluções e <i>softwares</i> para coleta e análise de dados (quanti e qualitativos) acadêmicos e gerenciais.</p>	<p><b>Princípios e valores:</b> time, compromisso, qualidade, iniciativa, simplicidade, diálogo, respeito, reconhecimento e transparência. Ação com responsabilidade e autonomia, com foco na ação a empreender; com disciplina, organização, ritmo e perseverança. Elaboração e explicitação de novas idéias, de implantação rápida, gradativa e efetiva.</p>	<p><b>Intenção estratégica:</b> ser reconhecida no Brasil como referência em soluções e em <i>softwares</i> para coleta e análise de dados.</p>

**Quadro 07: Referências estratégicas da ABC Ltda.**

**Fonte: Resultados da Pesquisa**

Partindo desses Elementos de Referência Estratégicos buscou-se identificar as Competências Organizacionais necessárias à ABC Ltda. (RUAS, 2009a). Contudo, dada a amplitude da descrição desses Elementos, e a dificuldade de se verificar as implicações dos mesmos em uma empresa do porte da ABC Ltda., optou-se neste momento por complementar a análise buscando auxílio nos Fatores Críticos de Sucesso evidenciados nas entrevistas realizadas com o Sócio-diretor, com os gestores da empresa e também com seus clientes.

Esta então foi uma etapa anterior ao mapeamento e à definição das Competências Organizacionais, pois para se “chegar” a elas, é preciso saber como a empresa se posiciona estrategicamente no mercado, ou seja, quais as diretrizes estratégicas que guiam suas atitudes. Além disso, também se buscou conhecer quais as expectativas vindas do mercado da ABC Ltda., sendo para isso identificada a impressão de alguns clientes a respeito da empresa e de como estes vêem o seu produto e o preço de suas soluções.

As respostas vindas das entrevistas dos gestores e clientes, nas questões propostas a identificar Fatores Críticos de Sucesso e Pontos Fortes da organização, foram bem similares, o que representa a proximidade da atuação da empresa às necessidades que o mercado demanda.

Nas respostas às questões do roteiro de entrevista que diziam respeito aos aspectos considerados na escolha de fornecedor, e aspectos que podem gerar diferenciação da empresa (para identificar Fatores Críticos de Sucesso), destacaram-se os itens: “boa relação custo-benefício” dos produtos e serviços; “facilidade de manuseio e utilização dos produtos”; “confiabilidade dos

produtos/serviços”; “suporte total ao usuário/cliente” e; “prazo de entrega adequado”, respeitando as diferenças entre fornecimento de produtos e prestação de serviços; como se pode verificar.

*“custo-benefício, preço em relação ao que o sistema oferece”*  
(Cliente A)

*“em primeiro lugar a facilidade de manuseio do ABC”* (Cliente B)

*“dependendo do perfil do(s) usuário(s) se o sistema esta em português”* (Cliente A)

*“confiabilidade do mesmo (do sistema), de que os cálculos são feitos de maneira correta”* (Cliente B)

*“[...] serviços inclusos no contrato [...] suporte técnico e de uso [...] (cobertura a) eventuais serviços (adicionais) que sejam oferecidos pela empresa, dentro e fora do contrato”* (Cliente A)

*“prazo de entrega, em todos os casos deve ser imediato (em relação ao software)”* (Cliente A)

A maioria dos Fatores Críticos de Sucesso, identificados na entrevista dos clientes, também foram de certa forma mencionados pelos gestores da empresa, porém, algumas omissões entre os dois grupos puderam ser verificadas. Dentre estas omissões podemos citar a disponibilidade de “pessoas capacitadas”; ter uma preocupação “proativa com a pós-venda” indo atrás do cliente para saber suas necessidades, dificuldades e possibilidades de novas vendas; “ampliação do leque de atividades”; ter “agilidade no atendimento” ao cliente; ter uma “infra-estrutura adequada” à prestação de bons serviços; ter “flexibilidade nas soluções” disponibilizadas aos clientes; ter “clareza na comunicação com clientes” e; estar “preparado para mudanças tecnológicas”.

*“saber quais são as características e qualidades de cada um faz a diferença com certeza [...] daí o time anda”* (Gestor 2)

*“saber quais são as características e qualidades de cada um”*  
(Gestor 2)

*“seria o pós-vendas, [...] uma pessoa específica hoje pra trabalhar proativamente com quem já é cliente”* (Gestor 2)

*“ter projetos em áreas do conhecimento é importante, voltados mais para a área de consultoria e serviços” (Gestor 1)*

*“prezo é a questão do atendimento (ao cliente), agilidade no atendimento, pelo fato de eu trabalhar muito com fornecedor” (Gestor 2)*

*“tecnologia (infra-estrutura) para suportar isso (as condições de trabalho)” (Gestor 3)*

*“não interessa o que preciso fazer para prender o cliente, o que interessa é que foi pedido algo e vamos ter de fazer e atender de alguma forma” (Gestor 4)*

*“saber transmitir as informações de forma ou com linguagem adequada, admiro pessoas que se expressam de forma clara e objetiva” (Gestor 5)*

*“estar preparado/atualizado para mudanças e inovações das demais tecnologias” (Gestor 5)*

É importante reforçar que nesta identificação de Fatores Críticos de Sucesso muitas características verificadas não são pertinentes somente ao negócio ou atividade em que a ABC Ltda. está inserida, mas também a outros setores, o que não descaracteriza tais características como Fatores Críticos de Sucesso.

No tocante aos Pontos Fortes e Pontos Fracos (Pontos Fortes a desenvolver) verificados pelos gestores e clientes, vindos das respostas às questões 7 e 2 dos respectivos roteiros de entrevista, pôde-se verificar que alguns destes eram compatíveis aos Fatores Críticos de Sucesso identificados. Todavia, o caráter desses Pontos Fortes, quanto aos seus três estágios de consolidação na empresa (RUAS, 2009a), por certo é diferente, mas não compete o julgamento neste estudo.

Foram identificados como Pontos Fortes a “política de preços flexível”, a “tecnologia de ponta, com interface amigável e em português”, a “boa qualidade dos produtos/serviços”, o “tratamento personalizado ao cliente”, o “cumprimento rigoroso de prazos”, a fato de ter “profissionais disponíveis capazes de coordenar equipes”, a “gestão de informações dos clientes eficiente”, ter uma “gama de produtos/serviços” ofertados pela empresa, a “eficiência no atendimento ao cliente”, a “boa estrutura de recursos e capacidades”, a “equipe capacitada para solucionar”, ter uma “equipe comercial qualificada” e, “contar com soluções adaptáveis”; como pode ser verificado nas falas abaixo e no agrupamento com os respectivos Fatores Críticos de Sucesso no Quadro 08.

“A relação custo-benefício [...] estar o sistema já em português, o suporte e a flexibilidade.” (Cliente 1)

“a interface é muito amigável, muito mais fácil do que o (maior concorrente)” (Cliente 2)

“a empresa tem uma boa plataforma tecnológica, é uma ferramenta estável, que tem mais de 20 anos e vem se desenvolvendo e ampliando a área de atuação” (Gestor 5)

“nossa competência em relação a análise de dados e de pesquisa nos mantém no mercado hoje” (Gestor 3)

“outras empresas não oferecem a parte de serviço que oferecemos, como o apoio de metodologias, técnicas de pesquisa, consultores capacitados” (Gestor 6)

“(a empresa) também é forte em relação a prazo, ela cumpre os prazos com maestria [...] prazo menor do que as outras empresas” (Gestor 4)

“hoje temos pessoas disponíveis [...] que conseguem coordenar a equipe para fazer as coisas em tempo hábil” (Gestor 1)

“a ABC Ltda. tem diversas frentes, tem produtos e serviços, e dentro deles há outra gama” (Gestor 6)

“outro ponto forte é a capacitação da equipe [...] pessoas que são capacitadas para desenvolver as atividades e atuarem nos negócios da empresa” (Gestor 5)

“atender cada cliente como único, atendê-lo antes do que ele quer e melhor do que ele espera” (Gestor 3)

“a infra-estrutura da empresa é muito boa e permite prestar um serviço melhor” (Gestor 6)

<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NECESSÁRIOS PARA O NEGÓCIO</b>	<b>PONTOS FORTES QUE A EMPRESA JÁ POSSUI OU DEVE DESENVOLVER</b>
Boa relação custo-benefício	Política de preços flexível
Facilidade de manuseio e utilização dos produtos	Tecnologia de ponta, com interface amigável e em português
Confiabilidade dos produtos/serviços	Boa qualidade dos produtos/serviços
Suporte total ao usuário/cliente	Tratamento personalizado ao cliente
Prazo de entrega adequado	Cumprimento rigoroso de prazos
Pessoas capacitadas	Profissionais disponíveis capazes de coordenar equipes
Proatividade na Pós-venda	Gestão de informações dos clientes eficiente
Ampliação do leque de atividades	Gama de produtos/serviços
Agilidade no atendimento	Eficiência no atendimento ao cliente
Infra-estrutura adequada	Boa estrutura de recursos e capacidades
Flexibilidade nas soluções	Equipe capacitada para solucionar
Clareza na comunicação com clientes	Equipe comercial qualificada
Preparado para mudanças tecnológicas	Contar com soluções adaptáveis

**Quadro 08: Fatores Críticos de Sucesso e Pontos Fortes identificados**  
**Fonte: Resultados da Pesquisa**

#### 4.2.3 Identificação e Caracterização das Competências Organizacionais da ABC Ltda.

A etapa de mapeamento dos Fatores Críticos de Sucesso do negócio e dos Pontos Fortes permitiu que se chegasse aos elementos de referência do negócio, os quais possibilitaram, então, que se definissem as Competências Organizacionais necessárias para a empresa se manter no mercado e obter vantagem competitiva (RUAS, 2009a, 2009b). Primeiramente, buscou-se estabelecer as Competências Organizacionais requeridas para que cada Ponto Forte (tanto os que a empresa já possuía quanto os que deveria desenvolver) fosse alcançado, como pode ser verificado no Quadro 09.

PONTOS FORTES	COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL
Política de preços flexível	Capacidade de adaptar a política de preços de acordo com a demanda
Tecnologia de ponta, com interface amigável e em português	Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados
Boa qualidade dos produtos/serviços	Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados
Tratamento personalizado ao cliente	Capacidade de relacionamento com clientes Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade
Cumprimento rigoroso de prazos	Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade
Profissionais disponíveis capazes de coordenar equipes	Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade
Gestão de informações dos clientes eficiente	Capacidade de relacionamento com clientes
Gama de produtos/serviços	Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados Capacidade de estimular um ambiente de criação e inovação
Eficiência no atendimento ao cliente	Capacidade de relacionamento com clientes Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade
Boa estrutura de recursos e capacidades	Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade
Equipe capacitada para solucionar	Capacidade de estimular um ambiente de criação e inovação Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados
Equipe comercial qualificada	Capacidade de relacionamento com clientes Capacidade de treinar colaboradores adequadamente
Contar com soluções adaptáveis	Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados Capacidade de estimular um ambiente de criação e inovação

**Quadro 09: Competências Organizacionais necessárias aos Pontos Fortes**  
**Fonte: Resultados da Pesquisa**

Algumas dessas Competências Organizacionais foram atribuídas para mais de um Ponto Forte, pois são abrangentes nesse sentido. Assim, ficaram definidas as Competências Organizacionais da ABC Ltda. da forma como aparece no Quadro 10.

<b>COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL</b>
Capacidade de treinar colaboradores adequadamente
Capacidade de relacionamento com clientes
Capacidade de estimular um ambiente de criação e inovação
Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados
Capacidade de adaptar a política de preços de acordo com a demanda
Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade

**Quadro 10: Competências Organizacionais da ABC Ltda.**

**Fonte: Resultados da Pesquisa**

Estas Competências podem estar presentes na organização de forma consolidada ou em desenvolvimento, e ainda serem classificadas como competências organizacionais de Negócio ou de Suporte ao Negócio (RUAS 2009a, p.5). Segundo Ruas (2009a), são denominadas de Competências Organizacionais do Negócio aquelas que exercem impacto direto em processos associados à concepção, à produção ou à comercialização de bens e serviços. Já as Competências Organizacionais de Suporte para o Negócio, são aquelas relacionadas à atividades de controle, apoio e suporte, que são importantes, mas que não apresentam uma ação direta sobre a natureza do negócio.

Desta forma, as Competências Organizacionais identificadas neste estudo foram classificadas da seguinte maneira, conforme Quadro 11:

<b>COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL</b>	<b>RELAÇÃO COM O NEGÓCIO</b>		<b>ESTÁGIO DE MATURIDADE</b>	
	<b>DE NEGÓCIO</b>	<b>DE SUPORTE AO NEGÓCIO</b>	<b>EM DESENVOLVIMENTO</b>	<b>CONSOLIDADA</b>
Capacidade de treinar colaboradores adequadamente		<b>X</b>	<b>X</b>	
Capacidade de relacionamento com clientes	<b>X</b>		<b>X</b>	
Capacidade de estimular um ambiente de criação e inovação		<b>X</b>	<b>X</b>	
Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados	<b>X</b>		<b>X</b>	
Capacidade de adaptar a política de preços de acordo com a demanda	<b>X</b>		<b>X</b>	
Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade		<b>X</b>	<b>X</b>	

**Quadro 11: Competências Organizacionais na relação com o negócio e estágio de maturidade**

**Fonte: Resultados da Pesquisa**

Ainda, outra classificação que se faz das Competências Organizacionais elencadas até então, é se são Básicas, Seletivas ou Essenciais para a organização, como sugeridas por Ruas (2005).

Dessa forma, classificam-se como Competências Básicas, a “*Capacidade de treinar colaboradores adequadamente*” e a “*Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade*”, visto que são as que contribuem para a sobrevivência da organização. E a “*Capacidade de relacionamento com clientes*”, a “*Capacidade de estimular um ambiente de criação e inovação*” e a “*Capacidade de adaptar a política de preços de acordo com a demanda*”, por serem competências que podem ser diferenciadores, no sentido de auxiliar a empresa a manter um bom posicionamento no mercado, são elencadas como Competências Seletivas.

De acordo com Prahalad e Hamel (1990), as Competências Essenciais proporcionam um diferencial fundamental para a competitividade da empresa, e atendem aos seguintes critérios: (1) aportam uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente; (2) contribuem para a expansão da empresa no médio e longo prazo; e (3) contribuem para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e é difícil de ser copiada. Assim, apenas a “*Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados*” atende a esta classificação. Esta competência diferencia a empresa das demais do setor, por ser a base de processos inovativos e por sustentar a imagem de qualidade de seus serviços e produtos. Isto requer um conhecimento exclusivo, sendo assim uma competência difícil de ser imitada pelos concorrentes. O Quadro 12 resume a classificação das competências organizacionais.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS		
BÁSICAS	SELETIVAS	ESSENCIAIS
Capacidade de treinar colaboradores adequadamente	Capacidade de relacionamento com clientes	Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados
Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade	Capacidade de estimular um ambiente de criação e inovação	
	Capacidade de adaptar a política de preços de acordo com a demanda	

**Quadro 12: Competências Organizacionais básicas, seletivas e essenciais**  
**Fonte: Resultados da Pesquisa**

#### 4.2.4 Mapeamento das Competências Funcionais: a Identificação da Articulação e das Contribuições das Áreas da ABC Ltda.

As competências funcionais surgem como uma categoria intermediária de competências, que se encontra entre as competências organizacionais e as competências individuais (WOOD JR e PICARELLI<sup>7</sup>, 1999 *apud* RUAS, 2005). Uma forma de se enxergar mais claramente as competências funcionais talvez seja imaginando *o que* deve ser feito e *quem* deve fazer, na organização, para *gerar demanda, gerar oferta e dar suporte*. Ruas (2005) afirma que

as competências funcionais parecem ser uma das instâncias mais adequadas para que se possa avaliar a aderência da noção estratégica de competência (organizacional) às práticas de trabalho em cada uma de suas áreas, ou seja, se as diretrizes expressas nas competências organizacionais estão incorporadas ou não aos artefatos operacionais da organização.

Para Ruas (2009b, p.5) “mapear competências funcionais torna-se uma tarefa muito complexa, já que envolver lidar com elementos tangíveis e intangíveis de diferentes naturezas”. Por esta razão o autor, querendo reduzir a complexidade desta fase, mas ao mesmo tempo manter o objetivo de articular a relação entre as capacidades da organização, as de suas áreas ou funções e as de suas pessoas; desenvolveu o conceito de Contribuições de Áreas (CtAs). Estas representam as “entregas” que cada área ou função deve aportar para a organização a fim de sustentar as Competências Organizacionais e com isso contribuir para o desempenho estratégico.

##### 4.2.4.1 Identificação da Articulação entre as Áreas

Pelo fato da ABC Ltda. ser uma pequena empresa, várias funções e atividades dependerem de mais de uma área, e todos os gestores interagem com todas as áreas. Logo, não seria surpresa que a maioria das áreas tivessem participação em todas as Competências Organizacionais. O Gerente administrativo-financeiro, por exemplo, revela que:

---

<sup>7</sup> WOOD JR, T.; PICARELLI, V. F. *Remuneração por Habilidades e por Competências*. São Paulo: Atlas, 1999, *apud* RUAS, R. L. *Observações acerca do Conceito, Natureza e Aplicação da Noção de Competências nas Empresas*. Parte 1.

*“Interajo com todas as outras áreas, não tem mais com uma ou com outra [...] com o comercial, tem a questão de vendas que é diretamente relacionado com o financeiro: a identificação de pagamentos, o histórico e o perfil de cliente. Já na área técnica, interagimos sobre licenciamento do software”.*

Frente a esta realidade, consideramos que todas as áreas da empresa são relevantes na análise das Competências Organizacionais, pois cada gestor tem responsabilidades distintas que, todavia, se encontram em determinados pontos comuns. Algumas responsabilidades, como por exemplo, o prazo de atendimento ao cliente, são compartilhadas pelos setores ‘Comercial’ e ‘Técnico’. Assim, com base na análise das respostas dos gestores da empresa às perguntas “*quais as suas principais atividades e responsabilidades?*”, “*quais os cargos/funções e departamentos com os quais interage para conseguir realizar o seu trabalho?*” e “*quais os desafios enfrentados em seu dia-a-dia*”, pôde-se chegar às seguintes articulações entre as áreas da empresa relacionadas com as Competências Organizacionais, dispostas no Quadro 13.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	ÁREA RELEVANTE			
	COMERCIAL	COMUNICAÇÃO	TÉCNICO	ADM-FINANCEIRO
Capacidade de treinar colaboradores adequadamente	X		X	
Capacidade de relacionamento com clientes	X	X	X	
Capacidade de estimular um ambiente de criação e inovação			X	X
Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados			X	
Capacidade de adaptar a política de preços de acordo com a demanda	X		X	X
Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade	X		X	

**Quadro 13: Articulação entre as áreas e as Competências Organizacionais**

**Fonte: Resultados da Pesquisa**

Analisando o Quadro 13 é possível verificar que a “*Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados*”, única Competência Essencial da empresa é atribuída exclusivamente ao setor ‘Técnico’, que usualmente é o setor mais robusto em uma MPE de *software*, sendo este apoiado pelos demais setores. Contudo, se imagina que este resultado não seja

fruto unicamente deste papel tradicional e pioneiro da parte técnica, mas sim se dê em razão desta área representar fundamentalmente o *core* da empresa de *software*.

Prahalad e Hamel (1990) entendem que estas Competências Essenciais podem constituir a base da ação estratégica interna e externa da empresa, atendendo às *capacidades dinâmicas* (TEECE e PISANO, 1997) que exigem o que está na Missão da ABC Ltda., ou seja, que a empresa, por meio da área 'Técnica', ofereça “*soluções inovadoras de tecnologia e de método em coleta e análise de dados (core da ABC Ltda.), propiciando serviços, capacitação, autonomia e melhores condições de tomada de decisão nas organizações*”.

A “*Capacidade de treinar colaboradores adequadamente*” é atribuída aos setores 'Comercial' e 'Técnico' em função de suas atividades serem de interesse de todos os setores da ABC Ltda., uma vez que o primeiro setor é responsável por apresentar os produtos da empresa e, o segundo setor, se encarrega de explicar como funcionam os produtos, fazendo isso com todos os funcionários.

*“quem treina as pessoas é o pessoal da área, comercial, e do Técnico” (Gestor 2)*

Sobre a “*Capacidade de relacionamento com clientes*”, com exceção do setor 'Administrativo-financeiro', que tem contato indireto, os demais setores se relacionam diretamente com os clientes. Este fato pode ser atribuído à concentração e proximidade das áreas; ao Fator Crítico de Sucesso “*Agilidade no atendimento*”, que atinge ações de todas as áreas e; ao Ponto Forte “*Eficiência no atendimento ao cliente*” que já é verificado na empresa. Quando se atribuiu aos setores 'Técnico' e 'Administrativo-financeiro' a “*Capacidade de estimular um ambiente de criação e inovação*”, procurou-se evidenciar as características de concepção e desenvolvimento de soluções, necessária ao 'Técnico' e; de aquisição e renovação da infra-estrutura tecnológica promovida pelo 'Administrativo-financeiro'.

A “*Capacidade de adaptar a política de preços de acordo com a demanda*” foi logicamente atribuída aos setores 'Comercial', 'Técnico' e 'Administrativo-financeiro' por serem estes os responsáveis por determinar o preço dos produtos, dar suporte técnico e, ditar as condições de pagamento aos clientes, respectivamente. Mas não somente por estas atividades um tanto operacionais, o Ponto Forte “*boa relação custo-benefício*” dos produtos e serviços é um desafio estratégico atual da indústria

de *software*. Atualmente, as empresas deste setor buscam adotar o Modelo de Negócios ‘SaaS (*Software as a Service*) *on demand*’ o qual deve contar com “plataformas que viabilizem o controle da demanda do cliente, podendo assim fazer a cobrança de forma proporcional ao uso”, mas que exige um alto investimento em desenvolvimento, manutenção e hardware por parte do fornecedor (REVISTA, 2009).

*“o fato de o software vir a virar um ‘commodity’ é uma ameaça ao negócio da empresa, se ela não mudar o Modelo de Negócios” (Gestor 1)*

No que diz respeito à “*Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade*” a competência foi atribuída diretamente aos setores ‘Comercial’ e ‘Técnico’ por serem estes os que a mobilizam diretamente no negócio, não agindo apenas como suportes desta competência.

*“(enfrento o desafio de) reagir rapidamente às solicitações dos desenvolvedores, com limitação de tempo” (Gestor 3)*

*“um desafio que é a gestão da informação, que é muito complicado porque a maioria das pessoas não tem disciplina para organizar a informação” (Gestor 5)*

*“quando há algum problema, alguma coisa atípica com clientes, apago incêndios. É uma responsabilidade importante [...] resolver as necessidades extremas e [...] manter a sintonia da equipe para que o conjunto possa fluir” (Gestor 6)*

#### 4.2.4.2 Identificação da Contribuição de Áreas

Neste momento foram definidas as Contribuição de Áreas (CtAs) da ABC Ltda., que de acordo com Ruas (2009b, p.7) são “os ‘conteúdos’ e não as ‘embalagens’”. Por exemplo, uma contribuição de área não é o relatório da área financeira, mas sim a contribuição que as informações, as sistematizações de informações e as análises correspondentes aportam”.

Atendendo então a esta fase do processo de mapeamento de competências (RUAS 2009a; 2009b), foram atribuídas as Contribuições de Áreas para cada uma das Competências Organizacionais da ABC Ltda., as quais podem ser verificadas no Quadro 14.

COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL	ÁREA	CONTRIBUIÇÃO DE ÁREAS (CtAs)
Capacidade de treinar colaboradores adequadamente	Comercial	Análise detalhada dos produtos e serviços
	Comunicação	Levantamento de informação sobre cursos de ponta disponíveis
	Técnico	Proposta de manuais e fluxos para todos os produtos e serviços
	Adm-Financeiro	Operacionalização do Plano de Qualificação Interna
Capacidade de relacionamento com clientes	Comercial	Análise das informações de pós-venda;
	Comunicação	Estudo de necessidades do mercado
	Técnico	Análise dos relatórios de suporte técnico
	Adm-Financeiro	Operacionalização do Plano de Qualificação Interna
Capacidade de estimular um ambiente de criação e inovação	Comercial	Estudo dos aspectos de satisfação dos clientes
	Comunicação	Análise de produtos diferenciais no mercado
	Técnico	Operacionalização do rodízio de atividades do setor
	Adm-Financeiro	Proposta para investimentos em tecnologia e infra-estrutura
Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados	Comercial	Estudo das informações de campo sobre produtos similares
	Comunicação	Projetos de produtos diferenciais no mercado
	Técnico	Protótipos de produtos; Soluções sob encomenda
	Adm-Financeiro	Proposta para investimentos em tecnologia e infra-estrutura Operacionalização do Plano de Qualificação Interna
Capacidade de adaptar a política de preços de acordo com a demanda	Comercial	Propostas comerciais flexíveis; Prospecção de clientes-alvo
	Comunicação	Orientações para divulgação do Modelo de Negócios flexível
	Técnico	Aplicação de instrumento de controle da demanda dos clientes
	Adm-Financeiro	Estudo do impacto no faturamento
Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade	Comercial	Levantamento das demandas de trabalho inerente aos serviços
	Comunicação	Orientações para divulgação e disseminação das atividades
	Técnico	Análise de atividades técnicas a serem niveladas
	Adm-Financeiro	Proposta de utilização do banco de horas dos colaboradores

**Quadro 14: Competências Funcionais da ABC Ltda.**

**Fonte: Resultados da Pesquisa**

É bem provável que outras Contribuições de Áreas também pudessem ser atribuídas às Competências Organizacionais identificadas, porém esta análise se preocupou principalmente com Contribuições que fossem mais objetivas e pungentes nos resultados, desta forma não buscando esgotar todas as possibilidades.

Também é importante reforçar que no decorrer da análise, por duas vezes (uma no 'Adm-Financeiro' e outra no 'Comunicação') certa Contribuição de Área se repetiu pois foi capaz de abranger mais de uma Competência Organizacional. Como observa Ruas (2009b, p.8), algumas Contribuições das Áreas demandam uma

espécie de trabalho coletivo da organização, no momento em que exigem a construção de um relacionamento entre as áreas que viabilize esse tipo de entrega. O autor também afirma que essas formas de relacionamento constituem instrumentos de gestão, especialmente em casos nos quais é preciso tomar iniciativas mais consistentes no desenvolvimento de competências coletivas e organizacionais.

#### 4.2.5 Mapeamento das Competências Individuais que Sustentam as Contribuições das Áreas da ABC Ltda.

Segundo Ruas (2005), a concepção de Competência Individual é bastante heterogênea. Ele afirma que estas Competências devem ser entendidas como uma ação (do indivíduo) através da qual se mobilizam capacidades pessoais e profissionais, a fim de cumprir com uma tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. Sendo assim, pode-se entender que as Competências Individuais, ou Profissionais, são as responsáveis por sustentar as Contribuições das Áreas.

A definição das Competências Individuais utilizou os resultados das entrevistas, e também por vezes, recorreu aos Fatores Críticos de Sucesso e Pontos Fortes da empresa, para que pudesse ser clareado o que estava sendo declarado pelos gestores. Na operacionalização da identificação dessas Competências, vê-las na descrição de sua entrega tornou-se mais prático do que descrevê-las, portanto sendo colocado desta forma no Quadro 15. Também foi preciso refletir sobre quais seriam as capacidades, conhecimentos, habilidades e atitudes que deveriam ser mobilizados para a formação das Competências Individuais da ABC Ltda., baseando-se nas Contribuições das Áreas, bem como nas respostas dos questionamentos sobre as atividades, responsabilidades e relacionamento entre áreas feitos aos entrevistados.

Logo, no Quadro 15 é possível verificar a reunião dos resultados aqui evidenciados como as Entregas das Competências Individuais da ABC Ltda., em relação às Contribuições das Áreas definidas.

ÁREA	CONTRIBUIÇÃO DE ÁREAS	ENTREGAS DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
Adm-Financeiro	Operacionalização do Plano de Qualificação Interna	Adéqua cursos disponíveis ao orçamento e às necessidades de qualificação dos colaboradores;
	Proposta para investimentos em tecnologia e infra-estrutura	Aloca recursos e avalia a possibilidade e pertinência de investir em novas tecnologias e infra-estrutura;
	Estudo do impacto no faturamento	Pondera o gasto efetivo de recursos humanos e financeiros da empresa e o potencial de geração de novas receitas;
	Proposta de utilização do banco de horas dos colaboradores	Avalia e aloca as dispensas e banco de horas de acordo com as necessidades da atividade da empresa;
Comercial	Análise detalhada dos produtos e serviços	Apresenta os atributos e potencialidades dos produtos e serviços que a empresa oferece;
	Análise das informações de pós-venda;	Busca entender e agir proativamente acerca das dificuldades dos usuários;
	Estudo dos aspectos de satisfação dos clientes	Busca conhecer de maneira sistemática a opinião dos clientes, adequando as possibilidades da empresa;
	Estudo das informações de campo sobre produtos similares	Analisa o cenário tecnológico apontando características relevantes de outros produtos;
	Propostas comerciais flexíveis; Prospecção de clientes-alvo	Identifica clara e objetivamente as necessidades dos clientes; Mapeia sistematicamente nichos do mercado;
	Levantamento das demandas de trabalho inerente aos serviços	Dimensiona com eficiência o quanto exige de trabalho cada serviço prestado;
Comunicação	Levantamento de informação sobre cursos de ponta disponíveis	Identifica cursos oportunos para a qualificação dos colaboradores;
	Estudo de necessidades do mercado	Busca entender as tendências dos valores do mercado, informando aos setores pertinentes da empresa;
	Análise de produtos diferenciais no mercado	Avalia as potencialidades de produtos que se destacam no mercado, se apropriadas aos produtos da empresa;
	Orientações para divulgação do Modelo de Negócios flexível	Identifica pontos atrativos à percepção da relação custo-benefício nos clientes;
	Orientações para divulgação e disseminação das atividades	Avalia e dissemina boas práticas relacionadas à eficiência e presteza na realização das atividades da empresa;
Técnico	Proposta de manuais e fluxos para todos os produtos e serviços	Busca sistematizar os conhecimentos que possui sobre os produtos e serviços;
	Análise dos relatórios de suporte técnico	Analisa as dificuldades dos usuários e suas recorrências ao suporte técnico, buscando soluções permanentes;
	Operacionalização do rodízio de atividades do setor	Conhece as atividades operacionais do setor e propõe melhorias quando às executa;
	Protótipos de produtos; Soluções sob encomenda	Desenvolve produtos customizados e propõe adaptações nos existentes a fim de diferenciá-los;
	Aplicação de instrumento de controle da demanda dos clientes	Utiliza mecanismos que permitem o monitoramento da efetiva utilização dos produtos e serviços prestados;
	Análise de atividades técnicas a serem niveladas	Avalia e capacita em funções técnicas que podem ser estendidas aos demais colaboradores da empresa;

**Quadro 15: Entregas das Competências Individuais da ABC Ltda.**

**Fonte: Resultados da Pesquisa**

#### 4.2.6 Visualizando as Competências da ABC Ltda.

Depois de analisados os resultados e mapeadas as Competências Organizacionais, Funcionais e Individuais, a partir dos Fatores Críticos De Sucesso e dos Pontos Fortes do negócio da ABC Ltda., estruturou-se, um quadro-resumo (Quadro 16) que pode servir como guia para melhor se visualizar tanto o negócio, como as competências da empresa e, o método de mapeamento.

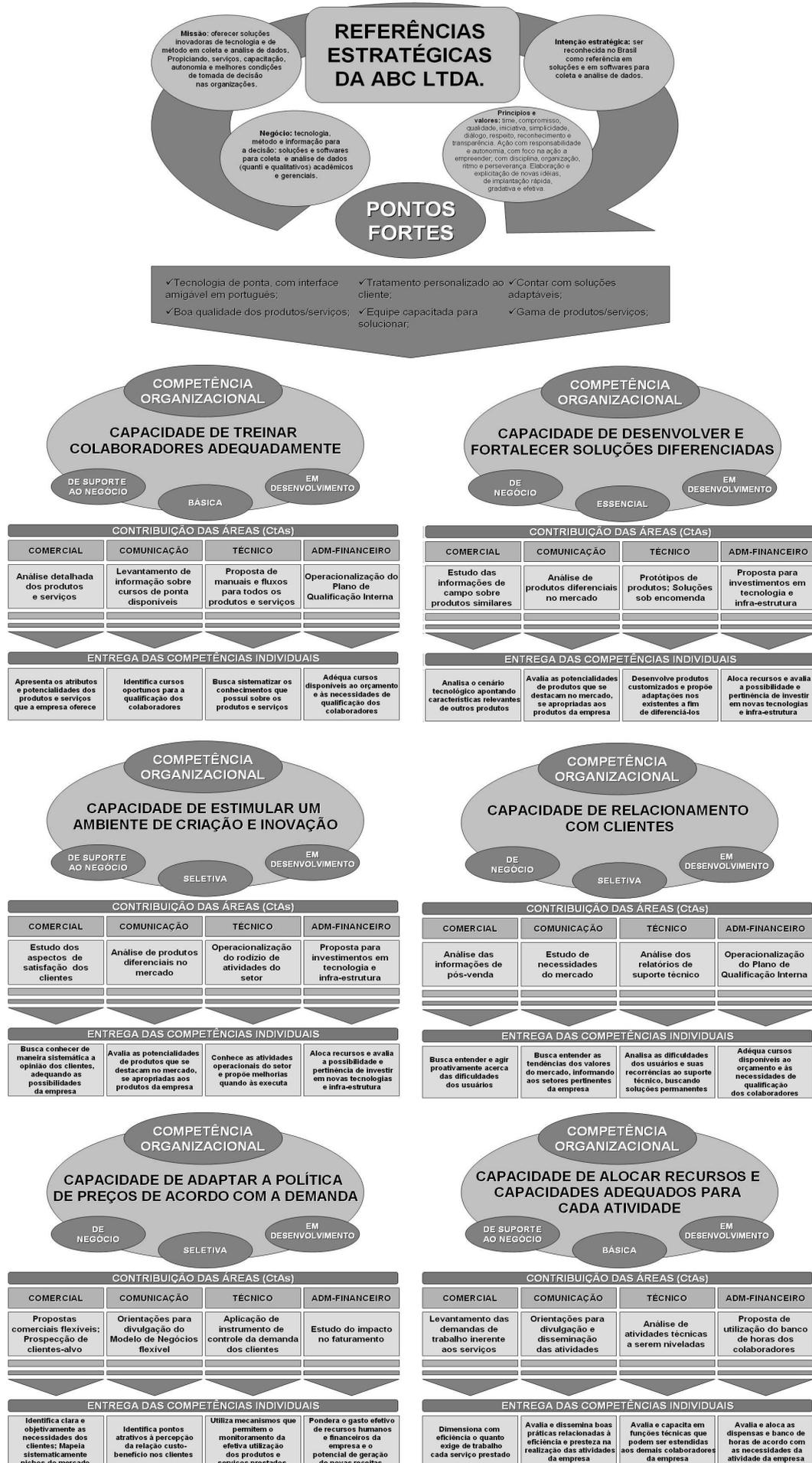
COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL	ÁREA	CONTRIBUIÇÃO DE ÁREAS (CtAs)	COMPETÊNCIA INDIVIDUAL
<b>Capacidade de treinar colaboradores adequadamente</b>	Comercial	Análise detalhada dos produtos e serviços	Apresenta os atributos e potencialidades dos produtos e serviços que a empresa oferece;
	Comunicação	Levantamento de informação sobre cursos de ponta disponíveis	Identifica cursos oportunos para a qualificação dos colaboradores;
	Técnico	Proposta de manuais e fluxos para todos os produtos e serviços	Busca sistematizar os conhecimentos que possui sobre os produtos e serviços;
	Adm-Financeiro	Operacionalização do Plano de Qualificação Interna	Adéqua cursos disponíveis ao orçamento e às necessidades de qualificação dos colaboradores;
<b>Capacidade de relacionamento com clientes</b>	Comercial	Análise das informações de pós-venda;	Busca entender e agir proativamente acerca das dificuldades dos usuários;
	Comunicação	Estudo de necessidades do mercado	Busca entender as tendências dos valores do mercado, informando aos setores pertinentes da empresa;
	Técnico	Análise dos relatórios de suporte técnico	Analisa as dificuldades dos usuários e suas recorrências ao suporte técnico, buscando soluções permanentes;
	Adm-Financeiro	Operacionalização do Plano de Qualificação Interna	Adéqua cursos disponíveis ao orçamento e às necessidades de qualificação dos colaboradores;
<b>Capacidade de estimular um ambiente de criação e inovação</b>	Comercial	Estudo dos aspectos de satisfação dos clientes	Busca conhecer de maneira sistemática a opinião dos clientes, adequando as possibilidades da empresa;
	Comunicação	Análise de produtos diferenciais no mercado	Avalia as potencialidades de produtos que se destacam no mercado, se apropriadas aos produtos da empresa;
	Técnico	Operacionalização do rodízio de atividades do setor	Conhece as atividades operacionais do setor e propõe melhorias quando às executa;
	Adm-Financeiro	Proposta para investimentos em tecnologia e infra-estrutura	Aloca recursos e avalia a possibilidade e pertinência de investir em novas tecnologias e infra-estrutura;
<b>Capacidade de desenvolver e fortalecer soluções diferenciadas em coleta e análise de dados</b>	Comercial	Estudo das informações de campo sobre produtos similares	Analisa o cenário tecnológico apontando características relevantes de outros produtos;
	Comunicação	Análise de produtos diferenciais no mercado	Avalia as potencialidades de produtos que se destacam no mercado, se apropriadas aos produtos da empresa;
	Técnico	Protótipos de produtos; Soluções sob encomenda	Desenvolve produtos customizados e propõe adaptações nos existentes a fim de diferenciá-los;
	Adm-Financeiro	Proposta para investimentos em tecnologia e infra-estrutura	Aloca recursos e avalia a possibilidade e pertinência de investir em novas tecnologias e infra-estrutura;
<b>Capacidade de adaptar a política de preços de acordo com a demanda</b>	Comercial	Propostas comerciais flexíveis; Prospecção de clientes-alvo	Identifica clara e objetivamente as necessidades dos clientes; Mapeia sistematicamente nichos do mercado;
	Comunicação	Orientações para divulgação do Modelo de Negócios flexível	Identifica pontos atrativos à percepção da relação custo-benefício nos clientes;
	Técnico	Aplicação de instrumento de controle da demanda dos clientes	Utiliza mecanismos que permitem o monitoramento da efetiva utilização dos produtos e serviços prestados;
	Adm-Financeiro	Estudo do impacto no faturamento	Pondera o gasto efetivo de recursos humanos e financeiros da empresa e o potencial de geração de novas receitas;
<b>Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade</b>	Comercial	Levantamento das demandas de trabalho inerente aos serviços	Dimensiona com eficiência o quanto exige de trabalho cada serviço prestado;
	Comunicação	Orientações para divulgação e disseminação das atividades	Avalia e dissemina boas práticas relacionadas à eficiência e presteza na realização das atividades da empresa;
	Técnico	Análise de atividades técnicas a serem niveladas	Avalia e capacita em funções técnicas que podem ser estendidas aos demais colaboradores da empresa;
	Adm-Financeiro	Proposta de utilização do banco de horas dos colaboradores	Avalia e aloca as dispensas e banco de horas de acordo com as necessidades da atividade da empresa;

**Quadro 16: Resumo do Mapeamento das Competências da ABC Ltda.**

Fonte: Resultados da Pesquisa

Da apresentação do quadro resumo do mapeamento das competências da empresa foi criada a Figura 03 onde o fluxo do processo de identificação é apresentado.

E desta consolidação surgiu um *framework* de estudo (Figura 04) que ilustra o caminho percorrido por esta dissertação, apresentando o método empregado numa seqüência lógica de obtenção das informações, partindo dos fatores mais amplos aos mais específicos.



**Figura 03: Fluxo do Mapeamento de Competências da ABC Ltda.**  
 Fonte: elaborado pelo autor



**Figura 04: Framework de estudo da dissertação**  
 Fonte: elaborado pelo autor

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais da dissertação, discutindo os seus resultados, trazendo considerações sobre a empresa e abordando as implicações da pesquisa. Por fim, são apontadas as limitações encontradas e apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

### **5.1 Discussão dos Resultados**

A discussão dos resultados da pesquisa tem o objetivo de trazer reflexões consideradas pertinentes ao desenvolvimento da estratégia da empresa, bem como de aspectos operacionais da mesma. Contudo, essas reflexões não são fruto exclusivamente da análise de conteúdo realizada nos dados, pois também tiveram origem na observação do ambiente da empresa (já que as entrevistas foram realizadas lá) e no relacionamento com outras referências da teoria e da experiência profissional e acadêmica do autor.

Uma das evidências que mais se percebeu durante o mapeamento das Competências Funcionais foi a identificação de oportunidades de relacionamento entre as áreas e de trabalho coletivo. Pode-se inferir este como o principal elemento das conclusões de Ruas (2009a, 2009b) que afirma que para se sair do discurso e favorecer o desenvolvimento de Competências Organizacionais a solução está em construir sinergias, como por exemplo: organizar o trabalho em forma de redes; estimular projetos multidisciplinares e de produção conjunta simultânea; estimular metas comuns a grupos que possam gerar impactos cruzados; estimular a construção e o desenvolvimento do saber-fazer coletivo; estimular projetos de desenvolvimento entre diferentes áreas, mas no mesmo espaço físico; ou seja, promover a coletividade.

Em especial na pequena empresa o trabalho em grupo deve ser mais do que uma meta, e ser sim uma realidade, pois se sabe que nela o acúmulo de funções é recorrente, o espaço físico usualmente é pequeno e compartilhado, e a superposição das atividades dos indivíduos é inevitável. Quando se pensa então no setor de *software*, o trabalho de ‘produção conjunta simultânea’, mais do que um promotor das Competências Organizacionais, é uma tendência nas empresas que precisam ter resultados mais rápidos e colaboradores nivelados.

A análise das entrevistas também evidenciou que o “conhecimento dos produtos e serviços ofertados pela empresa”, a “gestão do tempo e de prioridades”, as “habilidades de comunicação (falada e escrita)” e, “saber trabalhar em grupo (lidar com pessoas)”, são componentes de muitas dos Pontos Fortes que a empresa deve apresentar e que estão presentes nas Competências Organizacionais, mas não necessariamente são as próprias Competências Organizacionais, podendo ser vistos como preocupações que atingem não só a empresa, mas muitas empresas com este perfil.

Outro ponto que se destacou, sendo citado por quatro dos seis gestores da empresa, está relacionado ao “conhecimento de tecnologias além das ofertadas pela empresa”, para que se possa abrir o escopo de oferta de serviços, principalmente no que tange à Consultoria.

*“às vezes poderíamos resolver um problema de uma forma bem melhor para o cliente, mas teríamos de usar uma outra ferramenta, teria que programar, fazer de alguma outra forma que não conhecemos ou não estamos acostumados. Isso seria um fator crítico se a empresa se voltasse para essa área de consultoria” (Gestor 4)*

Este foi então um dos componentes das Competências Individuais atribuídas, contudo ainda cabe a discussão da viabilidade desta meta. O que se quer reforçar é que, mesmo que se queira ser livre do produto da empresa, utilizando-se mais do capital intelectual de seus profissionais do que das tecnologias, o que estará se vendendo é o método da prestação do serviço (consultoria), tendo assim, menor peso na plataforma na qual ele opera. Mas como ponto fundamental, se vê que está aí uma grande possibilidade de ampliação do negócio da empresa, que poderia

investir na criação de soluções exclusivas para seus serviços, sendo isso mais um diferencial da empresa do que uma ameaça.

Com relação aos pontos fortes do negócio evidenciados nas entrevistas, ressalta-se que foram bastante semelhantes entre gestores e clientes, demonstrando uma homogeneidade de visão sobre tal. Um exemplo desta convergência está no consenso de se utilizar um modelo de negócio que promova uma melhor relação custo-benefício para os clientes, que já foi comentado na seção de resultados atribuindo uma solução ao uso do modelo ‘SaaS (*Software as a Service*) on demand’ (REVISTA, 2009). Um dos gestores da empresa verificou esta oportunidade quando perguntado sobre aspectos que podem gerar diferenciação.

“em alguns serviços eu diria Preço (em alguns serviços, com concorrentes com preços muito baixos, mas que a tecnologia não é tão boa) X Tecnologia (que da ABC Ltda. é melhor, mas por vezes é muito superior às necessidades de muitos clientes)” (Gestor 6).

Alguns recortes das falas dos entrevistados também demonstraram que a visão dos gestores converge para necessidades do atual momento da empresa, que vive uma ampliação de sua atuação e do quadro de colaboradores. Por tal motivo, quando a análise se deteve em verificar quais eram os principais desafios enfrentados no dia-a-dia, fatores como “saber lidar com o aumento do volume de informações” e “novas equipes não conhecerem de imediato a maneira de operar organização” foram identificadas como necessidades do momento atual da empresa, estando presentes nas Competências Organizacionais “Capacidade de alocar recursos e capacidades adequados para cada atividade” e “Capacidade de treinar colaboradores adequadamente”, mas que talvez não sejam permanentes, como se percebe dos trechos a seguir:

“uma grande dificuldade é a quantidade excessiva de emails recebidos, tanto externos, de clientes, quanto internos. É muita informação. Parece que estamos sempre devendo alguma coisa, é difícil de administrar” (Gestor 6)

“por haver pessoas jovens e muitas vezes inexperientes, que ainda não estão dentro da cultura da empresa, às vezes algo acaba destoando” (Gestor 5)

Cabe ainda ressaltar que não foram utilizadas as falas do Sócio-diretor, e trechos dos documentos internos da empresa, por estes não estarem agrupados segundo um roteiro, o que dificulta a codificação dos dados. Contudo, os elementos verificados naquela entrevista, bem como os documentos analisados, serviram de lente no entendimento da realidade da empresa, referência para identificar Fatores Críticos de Sucesso e Pontos Fortes; mas principalmente deram foco e credibilidade ao trabalho da pesquisa frente aos gestores da empresa.

Essas breves reflexões não são pertinentes diretamente ao mapeamento de competências, mas foram elementos evidentes nas entrevistas, que não poderiam deixar de ser trazidos ao estudo.

## **5.2 Considerações sobre a utilização do estudo pela empresa**

No intuito de se obter concordância e validade à pesquisa e à metodologia ora empregados, e também para que este trabalho possa ser ocasionalmente reconhecido frente a outras pequenas empresas do setor de *software*, os resultados encontrados foram apresentados ao corpo diretivo e gerencial da ABC Ltda..

A apresentação reuniu as informações constantes do Capítulo 4 desta dissertação, então abordando: o processo de identificação dos Fatores Críticos de Sucesso e Pontos Fortes, bem como suas descrições na empresa; a apresentação das Competências Organizacionais, Contribuições de Área e Competências Individuais, e discussão de suas realidades com a visão do negócio que a empresa tem; apresentação do *framework* de estudo e das conclusões verificadas, e; entrega de uma via do trabalho ao Sócio-diretor.

O retorno obtido desta apresentação foi de que os resultados foram plausíveis e aplicáveis à realidade e ao ambiente da empresa, bem como de que a leitura do documento estruturado pode ser feita de forma clara e objetiva.

As considerações que se faz a partir deste momento, correspondem à aplicação que pode ser feita dos resultados encontrados nesta pesquisa, e que podem representar mudanças nas atividades da empresa.

De forma geral, este estudo trouxe uma nova visão da realidade para a ABC Ltda., visto que ela nunca havia feito o mapeamento de suas competências. Assim, a primeira referência que se faz é sobre a possibilidade de que, partindo desta identificação realizada pela pesquisa, dos Fatores Críticos de Sucesso e, das competências necessárias para manter-se competitiva no mercado, a empresa encontre encorajamento para a elaboração de um planejamento estratégico formal, haja vista que ela ainda não possui um documento estruturado com esta finalidade.

A motivação do planejamento estratégico está em priorizar e definir os objetivos da empresa no intuito de torná-los claros e alinhados. A razão disto é buscar um senso de direção que apresente objetivos, táticas e metas que possibilitem o alcance de um objetivo final proposto (MUNDSTOCK, 2008). Para tanto, o processo de planejamento estratégico deve incluir elementos da formulação e da implementação da estratégia (MENON *et al.*, 1999), como é o caso das Competências.

E, outro ponto convergente à obtenção de vantagens competitivas na empresa diz respeito à maneira de utilizar as informações do mapeamento das competências. King, Fowler e Zeithaml (2002) dizem que a melhor maneira de se utilizar estas informações para fortalecer a posição competitiva da empresa é atentando em: determinar as competências ideais para a futura posição competitiva dessa empresa; elaborar um consenso quanto às competências da organização; compreender as características e a vantagem competitiva das competências existentes e; obter consenso e aprimorar o caráter tácito, a robustez e a fixação das competências.

### **5.3 Contribuições gerenciais, setoriais, teóricas e metodológicas do estudo**

Levando em consideração os resultados encontrados e a amplitude da pesquisa realizada, nesta seção do presente estudo se pretende trazer contribuições

para o corpo gerencial, para o setor das MPE de *software*, para a academia e, para a metodologia empregada.

Em razão dos gestores da ABC Ltda. terem sido peças fundamentais na identificação das competências da empresa, muito se pode saber de suas atividades, estando resumido nesta seção alguns pontos de possível interesse.

O primeiro é sobre a contribuição trazida por King, Fowler e Zeithaml (2002) que destacam quatro atitudes promovidas pelo estudo das competências que, ao serem praticadas pelo corpo gerencial, podem acrescentar discernimento às decisões estratégicas. Essas ações são esclarecedoras e fornecem ferramentas importantes, que podem ser usadas para alcançar o objetivo final de desenvolver e transmitir as competências que promovem o avanço da posição competitiva da empresa. Essas atitudes são:

- Discussões gerenciais freqüentes, pois permitem aos gestores monitorar as competências de sua organização e o consenso a respeito delas;
- Buscar conhecer a opinião dos colaboradores com relação às competências organizacionais;
- Os gestores podem utilizar recursos de informática e intranets empresariais para estimular grupos de discussão on-line entre colaboradores em toda a organização; e
- Os gestores podem verificar, periodicamente, o caráter tácito, a robustez e a fixação das competências, pois esse processo previne a organização quanto a competências que apresentem pouca chance de contribuir para o sucesso estratégico.

Os autores ainda afirmam que o diálogo sobre as competências contribui para o uso eficaz do conhecimento nas organizações promovendo o aumento do consenso e do caráter tácito e reconhecendo a robustez e a fixação de Competências Essenciais.

Outro ponto de destaque está no papel fundamental dos gestores na promoção da mudança dentro da organização. Algumas das oportunidades de

mudança que foram identificadas pela pesquisa, mas também evidenciadas nas entrevistas com o Sócio-diretor, gestores e clientes, são: definir diretrizes estratégicas mais específicas, que respondam às dúvidas da empresa quanto ao caminho que está se seguindo e que irá se seguir, e que possam orientar os esforços técnicos, comerciais e administrativos, sendo isto a representação do conceito de “buscar vantagem competitiva”; promover esforço na adequação do modelo de negócios, para atingir um número maior de clientes; promover o trabalho coletivo e o desenvolvimento da produção conjunta e; buscar o envolvimento de todos no processo de gestão das competências para aumentar o comprometimento, a motivação e a identificação com a empresa, o que pode ser considerado muito positivo em um ambiente de serviços.

A utilização dos resultados gerados pela pesquisa, além de colaborar com o desenvolvimento gerencial e organizacional, trazendo elementos para a discussão sobre as competências da empresa; pode ainda reforçar as semelhanças e diferenças nas percepções do Sócio-diretor, dos gestores e dos clientes, representando uma primeira atitude que pode ser adotada na sensibilização da empresa quanto à importância de um modelo de gestão por competências.

Observa-se por fim, que as seis Competências Organizacionais identificadas, foram caracterizadas como estando em desenvolvimento, o que sinaliza que caminhos ainda devem ser percorridos para conseguir um melhor desempenho da ABC Ltda..

Além das contribuições dadas à ABC Ltda., este estudo também pode agregar informações relevantes à gestão das Micro e Pequenas Empresas do setor de *software*, pois também traz elementos comuns a esta realidade. Digo isso, pois para as MPE de *software* este estudo traz indicativos sobre fatores que influenciam o mercado e que compõem seu processo estratégico. Porém, não é o foco desta pesquisa analisar ou propor políticas ao setor.

Foi possível verificar inicialmente que apesar da MPE ser, muitas vezes, do tamanho de um setor de uma grande empresa, ela acumula atividades dos mesmos setores desta grande, porém não sabendo menos do que esta, mas apenas contando com um volume menor de ocorrências. Por exemplo, o setor de ‘Comunicação’ da ABC Ltda. é praticamente um setor de ‘Informações de Mercado’ de uma grande empresa, mas acumulando esta função com outras como ‘Marketing’

e 'Relações Públicas', e tendo que dispor do mesmo 'saber-fazer' daquela grande empresa com setores especialistas, para se manter ativo no mercado. Este fator reforça a necessidade de instrumentos de gestão de recursos humanos adequados, que dêem à MPE informações relevantes e atualizadas para sua manutenção.

Outros elementos como, por exemplo, a característica artesanal (não automatizada) do processo de produção, a oportunidade para se inserir em atividades onde a empresa fornecedora de *software* possa agregar um conhecimento especializado (GOMES, 2008) e, poucos compradores representam uma grande parcela das vendas (ABES, 2007), são desafios do setor e devem ser entendidos por seus gestores para não correrem os riscos da mortalidade prematura ou da obsolescência de suas tecnologias.

Por fim, vale ressaltar que a consulta às referências bibliográficas utilizadas nesta pesquisa também pode contribuir para o setor mostrando alguns trabalhos nos quais a academia recentemente se preocupou em entender nichos específicos da MPE de *software*. Temos como exemplo, os trabalhos de Stefanuto (2004) que caracteriza e analisa o setor de *software*, Cortezia (2007) sobre a internacionalização das MPEs brasileiras de *software*, Gomes (2008) tratando das ações de marketing na MPE de *software*, Antonini (2009) sobre o processo de educação corporativa das MPE de *software*, entre outros.

As contribuições acadêmicas desta pesquisa se resumem basicamente a dois fatores, sendo o primeiro o valor que está incorporando aos poucos e restritos estudos sobre o mapeamento de competências, numa abordagem orientada para a Gestão Organizacional que pretende articular a relação entre as dimensões organizacional, funcional e individual das competências de uma organização, de maneira sistemática (RUAS, 2009b). E como segundo fator, a contribuição aos estudos já citados sobre o setor das Micro e Pequenas Empresas de *software*, aliando a estas um componente importante na gestão de Recursos Humanos, que lhes possibilite gerenciar suas pessoas e políticas visando atingir o mercado satisfatoriamente.

Como primeira contribuição, esta pesquisa teve em sua proposta metodológica qualitativa um estudo de caso exploratório que permitiu identificar categorias específicas que o modelo de mapeamento de King, Fowler e Zeithaml (2002) não permite identificar. Tal fato se dá por este modelo partir de uma listagem

pré-definida de competências, o que impede que apareçam competências específicas de cada setor ou organização; e também pelo modelo não compreender as competências agindo nos níveis organizacional, funcional e individual da empresa, assim restrito a uma visão limitada ao mapeamento de competências individuais.

E outra contribuição trazida pela pesquisa em relação ao método empregado também se dá por sua característica qualitativa, que permite ao pesquisador chegar mais próximo da realidade estudada. O método proposto por Ruas (2009a, 2009b) define as Competências Organizacionais com base nos 'Elementos de Referência Estratégicos' (Missão, Visão, Princípios e Valores, etc.), mas, como no caso desta pesquisa, Micro e Pequenas Empresas geralmente não têm uma definição estratégica consolidada. Portanto, a contribuição dada foi na utilização de entrevistas com pessoal interno e externo à empresa para identificar elementos da estratégia (como os Fatores Críticos de Sucesso), e na busca por 'Elementos de Referência Estratégicos' em documentos diversos da empresa, como seu web site e nos meios de divulgação de seus produtos, para clarear a estratégia da empresa, assim facilitando a identificação dos Pontos Fortes e Competências Organizacionais.

Acredita-se então que a abordagem metodológica escolhida tenha sido positiva para a construção dos resultados da pesquisa, e possa servir para outros estudos de cunho acadêmico ou profissional.

#### **5.4 Comparação dos objetivos com os resultados obtidos**

Ao final deste trabalho, tendo em vista seu objetivo ser: aplicar uma metodologia para a implementação do mapeamento de competências organizacionais, funcionais e individuais em uma pequena empresa do setor de software com base em seus referenciais estratégicos; assim não se preocupando com criar um plano de ação para o desenvolvimento de competências, acredita-se ter cumprido a finalidade da pesquisa.

Em relação aos objetivos específicos de: analisar as características da Micro e Pequena Empresa (MPE) no cenário nacional; analisar as especificidades das

empresas que atuam no setor de software; levantar material bibliográfico acerca dos conceitos existentes na literatura referentes à noção de competências, à gestão por competências e ao mapeamento de competências; identificar, por meio do mapeamento de competências, as variáveis que guiam o mercado e que estão presentes em uma pequena empresa do setor de software; e desenvolver um framework para o mapeamento das competências relacionadas ao tipo de negócio; tem-se também a opinião de ter atendido aos mesmos

## 5.5 Limitações do estudo e Proposta para trabalhos futuros

Pode-se atribuir como limitações deste estudo três pontos. O primeiro deles é o fato de que houve pequena participação de clientes da empresa nas entrevistas promovidas. Certamente, com mais algumas entrevistas, conseguir-se-ia chegar a resultados mais embasados e, quem sabe, mais abrangentes.

O segundo ponto foi o momento de expansão que a empresa vive, sendo este fator evidenciado na fala dos gestores, mas configurando um cenário transitório de características indefinidas em pontos que não se consegue mensurar.

E o último ponto, que entrou como uma autocrítica do modelo desenvolvido, é que acredito que a análise da concorrência também traria bons argumentos à pesquisa, contudo, pela ampla gama de produtos e serviços que a empresa estudada oferece (característica diferenciada no setor altamente especializado que é o da MPE de *software*) optou-se por colher tão somente a percepção dos clientes na definição de padrões do mercado.

Como proposta para futuros estudos fica a possibilidade de realizar estudos quantitativos no setor da MPE de *software*, para que a partir deles se possam generalizar resultados e fazer *benchmarking*. Além desta proposta, estudos que identifiquem, apliquem e avaliem as competências no setor da MPE de *software* também podem trazer grandes riquezas práticas, acadêmicas e metodológicas.

## REFERÊNCIAS

ANTONINI, Lisângela da Silva. **Desafios Enfrentados por Pequenas e Médias Empresas do Setor de Software nos Processos de Educação Corporativa: um estudo exploratório**. São Leopoldo: UNISINOS, 2009. (Dissertação de Mestrado).

ASSOCIAÇÃO das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, *Software e Internet/rs*. **Perfil TI RS 2001**. ASSESPRO-RS. Porto Alegre: ASSESPRO, 2002. Disponível em: <<http://www.advancemarketing.com.br>>. Acesso em: 24 jan. 2010.

\_\_\_\_\_. **Exportações Brasileiras de TI e Software**. Porto Alegre: ASSESPRO, 2005. Disponível em: <<http://www.advancemarketing.com.br>>. Acesso em: 24 jan. 2010.

BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 1991.

\_\_\_\_\_. Resource-based Theories of Competitive Advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, 2001.

BECKER, G. V.; LACOMBE, B. M. B. Gestão, Inovação e Competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora da base tecnológica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 168-186.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. **Management Information Systems Quarterly (MISQ)**, v.11, n.3, p.369-386, sep, 1987.

BITENCOURT, C. C. A Gestão de Competências como Alternativa de Formação e Desenvolvimento nas Organizações: uma reflexão crítica a partir da percepção de um grupo de gestores. XXVI ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais ...**Salvador: ENANPAD, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. A Gestão por Competências: uma análise da mobilização entre competências, capacidades e recursos. In: **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, v.1, n.1, maio 2009. P.126-136

BOTERF, G. **Compétence et Navigation Professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1997.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper Editora, 2005.

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**. Brasília: Palácio do Planalto, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília: Diário Oficial da União, 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Pesquisa de Qualidade e Produtividade no Setor de Software Brasileiro**. Brasília: MCT, 2005.

CARTA IEDI n. 313. **A Política de Desenvolvimento Produtivo**

Disponível em: <[http://www.iedi.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?1=70&sid=20&in\\_foid=3571](http://www.iedi.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?1=70&sid=20&in_foid=3571)> Acesso em: 25 jan. 2010.

CIRILLO, Emilio Michele. **A Influência de Competências de Gestão e Habilidades na Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas – Um Estudo do APL de Confecções de Cerquilha e Tietê**. São Paulo: Universidade de Santo Amaro/ Programa de Mestrado em Administração e Liderança, 2007. (Dissertação de Mestrado).

CORTEZIA, Sandro Luis Diesel. **Internacionalização e Aprendizagem: um estudo sobre as micro e pequenas empresas da Indústria de Software do Estado do Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: UNISINOS, 2007. (Dissertação de Mestrado).

CRUZ, Rosane. A Taxa de Inovação nas Pequenas Empresas de *Software* do RS. In: ENCONTRO da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD. **Anais...** 2004.

DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; RUAS, R. L.; NAKATA, L. E. Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas. **Anais...** XXX ENANPAD, Salvador/BA, 2006.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

FARIA, Sueli; OLIVEIRA, Vanda Fulgêncio de; FORNER, Liliane; D'ASTUTO, Floriana. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n.2, p. 26-33, 2005.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; MOSCAROLA, J. Modelo de formulário interativo para análise de dados qualitativos. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 27-48, jan./mar. 2005.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

GOMES, Victor Márcio Laus Reis. **O Processo Estratégico de Marketing em Pequenas e Médias Empresas de Desenvolvimento de Software: um estudo de casos múltiplos**. São Leopoldo: UNISINOS, 2008. (Dissertação de Mestrado).

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HASHIMOTO, M. **Por que as Empresas Fecham?** Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=17180>> Acesso em: 22 dez. 2009

JAVIDAN, M. Core Competence: what does it means in practice? In: **Long Range Planning**. [s.l.], v. 31, n. 1, p. 60-71, fev.1998.

KAKIHARA, M.; SORENSEN, C. Expanding the 'Mobility' Concept. **ACM SIGGROUP Bulletin**, nº 22, p. 33-37, 2001.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LOURENÇO, Daniela Ferreiro Corrêa. **A Falta de Planejamento como Fator Determinante para a Não Sobrevivência da Micro e Pequena Empresa Brasileira**. São José dos Campos: Universidade Castelo Branco, 2006. (Monografia de Conclusão do Curso de Controladoria e Administração Financeira).

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY; SOCIEDADE SOFTEX. **A Indústria de Software no Brasil 2002: fortalecendo a economia do conhecimento**. Campinas: SOFTEX, 2002.

MENON, A.; BHARADWAJ, P.; ADIDAM, D.; EDISON, S. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making. **Journal of Marketing**, n.63, p.18-40, apr. 1999.

MORGADO, Eduardo Martins. Aspectos das grades curriculares de TI e *software*. In: **Fórum de Competitividade de Software e Serviços de Tecnologia da Informação**. 2008. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=3&menu=1973&ref=196>>. Acesso em: 02 jan. 2010.

MUNDSTOCK, P. **Relação entre Planejamento Estratégico e Desempenho Superior**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2008. (Dissertação de Mestrado).

PAIVA, E. L.; CARVALHO Jr., J.M.; FENSTERSEIFER, J.E. **Estratégia de Produção e de Operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PEREIRA, Jorge Luiz da Rocha. **A Administração da Pequena Empresa Brasileira**. Disponível em: <[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)> Acesso em: 28 jan. de 2009.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

POZZEBON, M; FREITAS, H. Pela Aplicabilidade - com um Maior Rigor Científico - dos Estudos de Caso em Sistemas de Informação. XXI ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais ...Angra dos Reis: ENANPAD, 1997.**

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

**REVISTA** Série Estudos Tecnologia, ano IX, n.09, out. 2009. Disponível em: <<http://www.serieestudos.com.br/EstudosMercado/PublicacaoDetalhe.aspx?id=3>>. Acesso em 24 jan. 2010.

ROSSATO, M. A. **Uma Proposta de Modelo de Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2002. (Tese de Doutorado).

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 34-55.

\_\_\_\_\_. **Observações acerca do Conceito, Natureza e Aplicação da Noção de Competências nas Empresas**. Parte 1 – Competências Organizacionais. Texto elaborado para uso básico, abr./2009a.

\_\_\_\_\_. **Observações acerca do Conceito, Natureza e Aplicação da Noção de Competências nas Empresas**. Parte 2 – Contribuições de Áreas (CtAs). Texto elaborado para uso básico, abr./2009b.

SARATE, João Alberto Rubim. **A Contribuição da Gerência Intermediária para o Desenvolvimento Organizacional sob uma Abordagem por Competências**. São Leopoldo: UNISINOS, 2008. (Dissertação de Mestrado).

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SEBRAE-SP. **Expectativa das MPE de SP para 2010**. São Paulo: SEBRAE/SP, 2009.

SOCIEDADE Brasileira para Promoção da Exportação de *Software*/SOFTEX. **Relatório Anual 2002**. Campinas: SOFTEX, 2002.

SOLOMON, Steven. **A Grande Importância da Pequena Empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1989.

STEFANUTO, Giancarlo Nuti. **O Programa Softex e a Indústria de *Software* no Brasil**. Campinas/SP: Universidade Estadual de Campinas, 2004. (Tese de Doutorado).

STEINMUELLER, W. E. **The U.S. *Software* Industry: an analysis and interpretative history**. Berkeley: University of California, 1995.

STRAUSS, A; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento de Teoria Fundamentada**. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, Sussex, UK, v. 18, n. 7, p. 509-533, aug. 1997.

TENDÊNCIAS Consultoria Integrada. **Tributação e Desenvolvimento no Setor de *Software* Brasileiro**. São Paulo, 2006. Disponível em:  
<<http://www.abes.org.br/UserFiles/Image/PDFs/tendenciasAbesTributacao.pdf>>.  
Acesso em: 21 jan. 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p. 171-180, 1984.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência por uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## ANEXO A

### Entrevista com o Sócio-diretor

**AB:** O objetivo do meu trabalho é identificar quais os fatores que existem no negócio da ABC Ltda. e não na ABC Ltda. em si. Então, primeiro vendo o que o colaborador da empresa, entende como sendo principal pra atividade da empresa, para saber, o que ela tem de diferencial no mercado em que está inserida. Depois vou mapear esses mesmos fatores, da parte dos clientes: o que os clientes vêem como diferencial na ABC Ltda.. E, a partir daí então mapear as competências necessárias para que se obtenham esses fatores. Tenho um material bem prático que o Prof. Ruas passou, que auxilia a entender como mapear as competências.

#### [S-D1]

Tudo bem, o que tu queres é falar com as pessoas. Só acho assim, tu estás começando a conversa, e tu estás começando pelo ponto de vista da tarefa, entendeu? Mas não do ponto de vista da finalidade. E eu acho que eu estando na condição de empresário, tu estás vindo aqui pra vender um projeto. Tu estás vindo da universidade, e eu entendo que a nossa conversa tem bastante a ver com um trabalho, que vai tornar público e relatar peculiaridades, sobre a Gestão de Pessoas da ABC Ltda.. Isso é um detalhe importante, ok? Aqui tem a gestora comercial, a colaboradora fulana, o gestor cicrano, logo resguardar a ABC Ltda. e os colaboradores é um elemento importante. O outro elemento, em minha opinião, do ponto de vista operacional, prático, é que tem um impacto da tua presença na empresa que ainda falta na conversa.

Outra coisa assim, não tem nenhum questionamento, que não seja de alguma maneira provocante ou insinuante. Então quando tu vai perguntar pra alguém qualquer coisa, principalmente na área de Gestão de Pessoas, logo ela vira uma evidência. Quer ver, por exemplo, eu te pergunto um negocio, tu me responde, a tua resposta, ela escancara algo. Eu estou preocupado que não se façam perguntas indesejáveis. A gente tem uma equipe razoável, estável, e que a gente ta procurando alinhar cada vez mais, e tal.

Tem uma percepção minha que fica clara, que vejo todos os dias, que é uma discussão que está acontecendo agora na empresa, e que eu estou querendo introduzir, podendo fazer parte do teu trabalho. Um exemplo dessa percepção foi quando a Gestora 6 mergulhou num [projeto confidenciado], por que eu pedi pra ela mergulhar. Aí ela se abraçou, tocando meio que paralelo com a função dela. Mas aí um dia eu chego na empresa e digo “eu quero dar dois passos pra trás”, aí já tocou um pavor no povo, eles pensam “opa, já vão jogar no lixo todo o esforço que a gente fez ate agora”. Primeiro que eu disse: “não joga no lixo o esforço de estudar uma possibilidade de uma estratégia, pois a própria estratégia nos obriga a coisas extremamente salutares”. Por exemplo, no [projeto confidenciado] se exigiu mais transparência, dedicação, disciplina, mais formalização, uma série de coisas que beneficiaram, seja as pessoas da empresa, em termos de clareza, seja os clientes, ou os franqueados. Assim, a minha percepção é de nada que é feito na empresa é posto fora, pois todos os nossos esforços nos profissionalizam.

Daí eu entrei com essa idéia que a gente tinha que discutir e entender melhor o que dizem as estratégias de expansão de um negócio. Partindo de uma teorização minha que tem muitos exemplos assim: Outro dia o contador me falou “ah, o nome desse controle que tu está fazendo artesanalmente é Balanço Patrimonial”. Mas pra mim não interessa o nome formal de balanço patrimonial, eu sei é que aquilo ali é uma necessidade, entende? E assim, me gratifica um pouquinho saber que a teoria ampara vários dos devaneios que eu tenho entendeu?

Agora o devaneio que eu tenho, é de que o dia-a-dia não está sendo praticado do melhor jeito. Então quando eu venho pra trás um pouco ainda, e é onde eu deixo evidente que as pessoas não têm o mesmo alinhamento, do que o nosso negocio é. Qual é que é nosso verdadeiro diferencial? E assim por diante, que é uma coisa que a gente busca no dia-a-dia. Se tu falas em agregação de valor agora, e manda as pessoas entregarem um folha de papel escrito, sobre o que nos agrega valor, vão sair umas 5 definições de cada pessoa do que é agregação de valor, no mínimo. Isso de 20 pessoas. Ao passo que dois anos atrás a gente discutiu um monte sobre agregação de valor. Tentamos discutir, difundir um pouco. Mas nunca é suficiente um exercício que tu faz na empresa. Quando tu discutes a empresa ou o negocio, tu discute no dia-a-dia, mas tem uma hora que tu discute mais sistematicamente. Só que nunca é o suficiente. Nunca a hora é a melhor hora. Às vezes é 13:30h e

as pessoas estão com sono. Às vezes é num sábado, porque não pode ser em dia de semana, porque as pessoas estão cansadas ou fazendo outra coisa de noite, que tira suas energias.

Então voltando um pouco mais pra trás, eu queria introduzir a idéia de Modelo de Negócios na empresa. Para entender a empresa num Modelo, ou em vários; ou para entender sob quais Modelos de Negócio, a égide do nosso Plano de Negócio é elaborada, e tal. E entrar com a noção de Plano de Negócio, como ele é estruturado. E dos Planos de Negócio para cada tipo de abordagem ou de produto/serviço que a gente tem. Sair com uma estratégia de comunicação, com uma política de preço, com uma estratégia comercial, etc.. Ai eu estou fazendo esse debate agora e estou vendo que várias coisas que a gente fez, são artesanais, funcionaram há 15 anos, mas nos estamos no limite das suas utilizações, então eu quero, e eu vou buscar isso neste resto de ano. Mas cada vez que a gente senta pra discutir, isso vem nitidamente à tona.

Um exemplo é que a gente faz pesquisa na web [nicho de produtos da empresa] há 5 ou 6 anos, mas a gente não tem um conceito de pesquisa web.

Estamos ali tentando praticar coisas, mas não temos nem uma pesquisa de preços bem estabelecida, nós não temos uma estratégia de comunicação melhor definida para isso, e ai apareceu que a gente tem diferentes plataformas de tecnologia com as quais a gente faz a pesquisa na web, e discutindo outro dia aqui, apareceu nitidamente, que as nossas estratégias não estão ligadas às plataformas que a gente tem, elas estão ligadas ao serviço que é feito na nossa infra-estrutura. Ou ligadas a fato de a infra-estrutura ser nossa, e o cliente ter autonomia. Ou ainda se o cliente tem autonomia e a infra-estrutura é do cliente. São 3 maneiras de ver, 7 produtos de aplicação via web que tem 3 variantes cada, ligadas por sua vez a 2 elementos, que são: se a infra-estrutura é nossa, ou não, do cliente; e se o cliente tem autonomia ou não. Ou seja, se o serviço é todo nosso, ou do cliente. São duas variáveis definidas em quatro quadrantes, que eu estou definindo agora conversando contigo. Então primeiro a gente tem que ver a pesquisa web como um todo, pra depois estabelecer as estratégias.

Agora, se tu não devaneia sobre isso, com 3 ou 4 pessoa, tu não chega a conclusão nenhuma, e tu tem que chegar a conclusões. E depois tem que vender ela pro time gerencial, que tem que repercutir isso no Plano de Negócio, e que depois tem que repercutir em um estratégia de comunicação, comercial. E isso vai refletir no site, nos documentos, na rua e tal. Aí então as coisas acontecem.

Tu vai ter um processo enorme, e as pessoas não comungam do negócio da mesma forma que tu, entendeu? Essa distância de engajamento é um elemento.

Então, isso tudo foi pra dizer assim: Não tem alinhamento!! E talvez nunca vá ter. Porque tem outra questão que também afeta tudo isso, que é a dinâmica, seja do mercado, seja da realidade, da TI, do mundo, de inovações que surgem, ou seja ainda da cabeça da gente, pois a gente vai amadurecendo umas coisas, vai aprendendo.

#### [S-D2]

Então assim ó, as pessoas às vezes não tão prontas pra que o aprendizado todo se concretize. E o papel, o meu papel, por exemplo, às vezes é grato, às vezes é ingrato. Por exemplo, há dois anos e meio atrás eu desembarco com uma pessoa aqui, que tem uma empresa de baixo do braço e coloco tudo aqui dentro da ABC Ltda.. Bom, eu tinha pensado, e eu tinha acreditado quando me disseram que valeria a pena. Pelo pouco que eu tinha olhado me empolguei, e era uma pessoa em quem eu confiava, eles tinham os produtos e as competências, e uma equipe estável, e um negócio são que traria pra nós várias competências de web. Mas não deu certo! Hoje nós estamos indo devagarzinho, na condição de autonomia nesse tipo de competência, para que as condições nos permitam fazer esse tipo de coisa, entendeu?

#### [S-D3]

Se tu vieste aqui é porque tu tens uma responsabilidade, tu vieste aqui pra apreender algo, entendeu? Não pra interferir em algo. A mim preocupa um pouquinho, eu acho que tu tens que ter essa preocupação. Tu tens aí itens de questionário, entendeu? Uma coisa que tu tens pra ti. Então tu colocas a pessoa aqui para conversar com ela, mas saibas usar as palavras, saibas colocar a questão. Não faz “o que que é não sei o que? ... o que é não sei o que mais?”. Tu tens que sentir o impacto que essas palavras têm. Então, não é o momento de criar uma relocação pra ela.

**AB:** Eu acho que devo então adaptar o roteiro pra algum linguajar mais entendível, que não gere confusão ou desconfiança.

**AB:** Então, pro gestor são 9 questões. Primeiro “há quanto tempo você trabalha na empresa”?, depois “qual a sua principal atividade na empresa e quais são as suas responsabilidades?”, “quais os cargos, funções e departamentos que você tem que interagir para conseguir realizar o seu trabalho”?. Essa questão é porque a idéia é que eu vá primeiro mapear os fatores das competências organizacionais, as Contribuições de Áreas e depois chegar nas competências individuais, por isso é importante saber essa questão da interação. A próxima questão será “quais os problemas e desafios enfrentados no dia-a-dia”?. Nesta perguntaria em dois níveis, interno e externo, para avaliar as duas perspectivas.

**S-D:** E é melhor tu especificar e separar em duas perguntas! Nós temos 4 coisas aí na verdade. Problema interno e externo. Desafio interno e externo. Mas faz se tu achar melhor. E aquela pergunta ali também de responsabilidade, é melhor separar aquilo, acho que a pessoa responderia de uma maneira diferente. “quais são suas responsabilidades?” e “quais são suas atividades?”. É diferente, eu acho que a sensação que a pessoa tem de responder é bem diferente, na minha opinião.

**AB:** Ta bem, já separei. Seguindo. “quais são os fatores críticos de sucesso do negócio no qual atua a ABC Ltda., ou seja, quais são os aspectos que podem gerar diferenciação ou ameaçar a sobrevivência das empresas que atuam neste negócio.” E eu coloco alguns exemplos para situar o entrevistado, como preço, confiabilidade, a imagem, o prazo de entrega.

**S-D:** Tá bem, eu acho que ta ótimo, dá pra entender.

**AB:** E talvez pros clientes eu não fale fator crítico. Fica uma coisa muito forte. E a próxima então é “quais as ameaças e oportunidades você identifica nesse negócio?”.

**S-D:** É, separa. Quais as ameaças e quais as oportunidades.

**AB:** “Considerando os fatores críticos, quais podem ser identificados como ponto forte que a ABC Ltda. possui e pode gerar vantagem competitiva para a empresa, perante o mercado e concorrentes”. Aí então a da ameaça e oportunidades. “Quais os pontos fortes você acha que a ABC Ltda. deveria ter/desenvolver”. E por fim, “quais os conhecimentos, habilidades, atitudes, você entende que os profissionais da ABC Ltda. devem desenvolver a fim de dar conta dos fatores críticos de sucesso”.

**S-D:** Críticos de sucesso tem toda hora. Tem que mudar o linguajar. Na pergunta ‘dos pontos fortes que tem que desenvolver’ a pergunta. Tem duas que na verdade tu ta perguntando sobre os que foram listado antes, tem que ser melhor desenvolvido. E não tem uma pergunta sobre os pontos fracos?

**AB:** “Quais os pontos fortes você acha que a ABC Ltda. deveria ter/desenvolver” na verdade é a dos pontos fracos. Mas vou melhorar essa então, vai ser diferente, tem que ser repensada. E essa última também vou repensar a utilidade dela.

**AB:** A dos clientes é parecida, tenta saber o que é importante para eles na escolha de fornecedor, e o que eles vêem de bom e de melhor na ABC.

**S-D:** Ok, sobre a entrevista com os clientes, acho interessante dar um “telefonemazinho”. Às vezes é melhor, entendeu. O cara vai falar melhor e alguma coisa a mais, ok?

**S-D:** A impressão que me deu é a seguinte: o questionário do cliente interno e do externo podem ser melhorados. Sabe o que tu deverias fazer? Aplica as internas, tenta ler minimamente os dados sobre os internos, e depois redesenha dos externos.

#### [S-D4]

**AB:** Tem alguma coisa da parte operacional, ou do mercado que queira me falar?

**S-D:** Eu acho que pensando na empresa na média das empresas do nosso setor, não sei se a ABC é uma boa empresa. Não somos um case, tipo, tem 15 anos, bem linear, bem comportadinho, com tudo certo. Nós crescemos 350% de 2004 pra cá. Triplicamos de equipe, dá pra dizer. Dobramos de equipe. Sempre tivemos 12 pessoas, chegamos a ter 18 pessoas com nós. Dobramos de equipe permanente. A gente dobrou de equipe e quase dobrou 4x. A grande diferença de 2004 pra cá é que a gente conseguir ter de uma maneira razoavelmente consolidada um faturamento pré-programado pro ano seguinte, na ordem de [confidenciado] mais ou menos, que é 1/3 do faturamento da empresa no ano, daí a gente vai atrás dos 2/3, ao passo que com 2/3 a gente paga o nosso custo. Falando grosseiramente. Então dá um pouquinho mais de tranquilidade pra trabalhar. É difícil todo mês ir atrás de 100 e tantos mil pra pagar as contas. Dá quase pra dizer que o nosso custo fixo é pré-programado. A receita que cobre o custo fixo é pré-programado. E isso, num ponto de vista da vida,

especialmente a minha, pira. Se no fim do mês eu não me pagar, ta tudo pago. E como eu me permito ter uma vida boa, eu não faço uma rusga de não me pagar. Então isso de não ter a preocupação de ir dormir pensando nas dívidas me dá tranquilidade e permite inventar um pouco mais. O problema das invenções é que todo mundo me barra. É o que to sentindo agorinha. Então tem que trabalhar, tem que embarcar. As pessoas mais jovens embarcam mais facilmente que as pessoas que já tão aqui há mais tempo. Não é nada que tu não resolvas dialogando. A grande vantagem que a gente tem é que tudo o que a gente inventar a gente tem competência, ferramenta e infra-estrutura pra fazer. Não resiste ao ponto da determinação. Se as pessoas se determinarem a fazer tudo acontece, não tem uma coisa que digamos “ah, isso aqui nós não sabemos fazer”. Acho que a última coisa que tinha assim era a comunicação, agora já tem 3 pessoas de comunicação aí dentro.

---

#### [S-D5]

**S-D:** Tá, olha só, eu acho que a primeira coisa que tu tens que falar para as pessoas, é uma coisa que também me confunde, que é o qual é a distinção entre negócio e empresa? Que é uma coisa sutil, entendeu? Se isso é uma distinção importante, torna delicada toda a coleta de dados, porque vai ser muito difícil, vai dá um nó na cabeça das pessoas. Na minha visão, tu deverias refletir um pouco sobre isso. Porque olha só, a pessoa que está trabalhando vê tudo mixado, não tem como falar assim “ah agora é sobre empresa, agora sobre negócio”, no dia-a-dia tu não faz essa desconexão tão forte assim. Embora, seja uma verdade, que discutir sobre o que é a essência do próprio negócio é uma coisa importante, a gente ta tentando discutir isso numa abordagem diferente aqui dentro dividido nas dimensões disso, porque aqui entendemos assim: uma coisa é o negócio em si, outra coisa é forma de se posicionar nele. Por exemplo, a gente tem uma convergência pra nós, que o nosso negócio estar migrando de produto pra serviço, já foi 90% produto e 10% serviço, mas hoje é 50-50, ou 60-40, dependendo da maneira de olhar. Outra coisa é que todo mundo tem bastante ciência aqui dentro de que é razoavelmente mais reativo e cumpridor, do que proativo, mas sabendo que a gente tem uma certa produtividade que é representada pelo papel reativo e tal, mas que a nossa produtividade precisa ser muito maior, necessitando de proatividade em relação ao nosso desenvolvimento e ao nosso cliente.

Outra coisa que tem, é que o nosso negócio ta migrando do local pra web não é? Então são três as dimensões ao olhar ou para a empresa, ou para o negócio, ou pra forma de atuar. Ou seja, uma coisa é o que é, outra o que deveria ser, e outra coisa é o que a gente acha que deveria ser.

O que nós precisamos na verdade aqui dentro não é muito da resposta da questão que eu to levantando, mas sim da consciência em lidar com isso que eu to dizendo pra todas as pessoas que tão lá na empresa, isso que eu to discutindo agora tinha que estar impregnado com todo mundo, mas não com uma resposta única, não como a resposta melhor, mas sim como uma circunstância.

Quando eu vou para [o país do desenvolvedor], não adianta discutir com meu sócio. Ele não entende a questão dos impostos aqui no Brasil, só diz que é “muito complicado, prefiro não saber nada, só manda a minha parte do dinheiro”. São duas realidades completamente diferentes. Eles lá têm 60% do faturamento em produtos *web* e nós aqui 20% no máximo. E ele não consegue entender. A gente não vendeu nenhuma conta *web* ano passado, e ele quer ganhar direito sobre as contas vendidas, por que lá isso vende muito. Cada vez que tu vai para lá, é um choque violento. Nunca o Brasil vai ser como [o país do desenvolvedor] é, nunca. Vai passar 200 anos e não vai ser. As diferenças culturais determinam o negócio da empresa.

## ANEXO B

### Entrevista com os gestores

#### GESTOR 1

1. Há quanto tempo você trabalha na ABC?

G1: Desde 1999.

2. Qual a sua principal atividade?

G1: Sou um cara transversal. Atividades são várias, mas principalmente dar apoio a quem precisa e principalmente na área técnica. Mais na técnica do que em qualquer outra área. Se alguém precisar de alguma ajuda qualquer, até por estar mais tempo na empresa, vem me perguntar.

3. E quais suas responsabilidades?

G1: As responsabilidades não são de uma área só e são programadas ou não-programadas. Eu tenho algumas responsabilidades fixas, cuidar da capacitação, suporte, infra-estrutura, mas tem outras responsabilidades que caem ao acaso e não necessariamente foram atribuídas a mim.

4. Quais os cargos/funções e departamentos com os quais você tem que interagir para conseguir realizar o teu trabalho?

G1: A empresa é pequena, por isso interajo com todo mundo. Na verdade tem gente com quem interajo menos, por exemplo, o pessoal novo que está fazendo prospecção. Então se o Comercial tem alguma dúvida, tem que falar com algum cliente, pedem para mim. Na parte técnica também, por ser a minha área. Na parte da Gestão tem alguma coisa de investimentos, custos e gastos em que estou junto com o Gestor Adm-Financeiro. No Comunicação às vezes preparo uma News (informativo da empresa), envio, que é mais a parte operacional da Comunicação. Quando tem alguma discussão que envolve produtos, por exemplo capacitação, que envolve o comercial, aí eu estou junto também.

**AB:** Se tu fosses dividir o teu dia, qual a área principal e qual o percentual de dedicação?

G1: Pro técnico, mais ou menos 80% do meu tempo.

5. Quais os desafios enfrentados no dia-a-dia (internos e externos)?

G1: Profissionalmente é dar conta de todos os projetos que estão no meu colo. Externamente o desafio é conciliar três vidas: acadêmica, profissional e pessoal. E também acho que é a maneira artesanal com que a empresa opera seu gerenciamento. Como tomar decisões sem indicadores. Acho que pela qualificação do pessoal.

6. Qual são os aspectos que podem gerar diferenciação ou ameaçar a sobrevivência das empresas que atuam nesse negócio? (Quais são os fatores críticos de sucesso do negócio no qual atua a ABC?)

G1: Pegar muitos projetos. O mercado da empresa é um mercado que tende a virar um commodity, nesse sentido ter projetos em áreas do conhecimento é importante, voltados mais para a área de consultoria e serviços, sair um pouco do distribuir produtos. Outro grande diferencial que vejo é a proximidade que existe na empresa, inclusive com o sócio-diretor. O ambiente de trabalho também é diferencial. Provavelmente também o suporte técnico ser tempestivo e a capacitação dos profissionais que estão por trás da empresa no corpo gerencial. Isso gera confiança.

7. Considerando esses aspectos (fatores críticos), quais deles podem ser identificados como pontos fortes que a ABC possui e que podem gerar vantagens competitivas para a ABC perante o mercado e os concorrentes?

G1: Hoje temos pessoas disponíveis, que sabem fazer este todo, e que conseguem coordenar a equipe para fazer as coisas em tempo hábil, o que poupa tempo para, por exemplo, atividades de mais valor.

**AB:** E se a empresa for por este novo caminho, o que mais além desse conhecimento da equipe vai ser importante para se manter nele?

G1: Reputação, não a mais rápida ou a mais barata, mas a de mais qualidade. Qualidade é algo intangível, mas é diferencial.

**AB:** Porque se tu dizes que acha melhor passar para uma outra visão, para um outro negócio, de consultoria e conhecimento, o que vai precisar para isso?

G1: Várias coisas. Acho que não é porque uma pessoa tem doutorado ou pós-doutorado que a pessoa chega aqui e sai fazendo tudo. Tem uma coisa que é pegar o dia-a-dia do cliente ou o dia-a-dia do processo de pesquisa e análise de dados, que é saber olhar para um problema, quebrá-lo em vários outros problemas e ver onde que tu podes ajudar, de que maneira tu vais estruturar o ataque a este problema, como é que tu vais utilizar as ferramentas que tu tens a teu favor. Aí claro, um dos produtos que a gente disponibiliza é esta ferramenta. Ela vem a cavalo em uma solução maior. Os guris do técnico não sabem definir esta estratégia de ataque ao problema.

8. Tu achas que esses seriam os pontos fracos da ABC? [E quais os pontos fracos você acha que a ABC deveria desenvolver/melhorar?]

G1: Hoje sim. Pois são poucas pessoas capazes de enxergar o todo e não só resolver tecnicamente. Tecnicamente é até fácil de resolver.

9. Quais as ameaças você identifica para a ABC nesse negócio?

G1: o fato de o *software* vir a virar um commodity é uma ameaça ao negócio da empresa, se ela não mudar o modelo de negócio.

10. Quais as oportunidades você identifica para a ABC nesse negócio?

Saber lidar com o inverso da questão anterior.

## **GESTOR 2**

1. Há quanto tempo você trabalha na ABC?

G2: Há 3 anos

2. Qual a sua principal atividade?

G2: Basicamente envolve controle financeiro e acompanhamento de licenciamento.

3. E quais suas responsabilidades?

G2: Tem a responsabilidade sobre as pessoas da empresa, e sobre o meu trabalho, sobre gestão, as pessoas que trabalham comigo diretamente, sobre as atividades delas e sobre seus desempenhos. Trabalho mais com o financeiro, hoje, não tem assim um RH bem estruturado. Por exemplo: Treinamento, quem treina as pessoas é o pessoal da área, comercial, e do Técnico. Eu só vou treinar alguém basicamente se for para o Adm-Financeiro. Todos que entram têm que ter a reunião de regras internas, que sou eu que faço com todos e diretrizes da empresa. E pra habituar tem a questão do Contato Interno né? Que é passado para as pessoas. É um documento bem importante. Isso sou eu que faço.

4. Quais os cargos/funções e departamentos com os quais você tem que interagir para conseguir realizar o teu trabalho?

G2: Interajo com todas as outras áreas, não tem mais com uma ou com outra. A gente interage bastante com o comercial, tem a questão de vendas que é diretamente relacionado com o financeiro: a identificação de pagamentos, o histórico e o perfil de cliente. Já na área técnica, interagimos sobre licenciamento do *software* que eu acompanho, porque como é causado pelo Adm-Financeiro. A *Fulana* licencia, e eu acompanho todo o trabalho dela, então fico interagindo também com a área técnica e com ela, sobre o que ela faz.

5. Quais os desafios enfrentados no dia-a-dia (internos e externos)?

G2: Interno, eu acho assim primeiro um desafio meu assim, procurar sempre melhorar, cuido muito bem a questão comportamental, pra lidar com os outros, enfim, a maioria das pessoas com quem eu trabalho já ta aqui há muito tempo, então, tem que ter postura e atitude pra lidar com todo mundo. É uma coisa assim, que já aprendi aqui dentro e tenho q melhorar, cada vez mais. Em relação ao meu trabalho, tenho sempre que estar buscando informação assim, tenho que estar acompanhando tudo que está acontecendo. A toda hora entra uma nova lei, uma coisa que sai na mídia que pode mudar, então tem que estar acompanhando direto. Em relação a clientes e fornecedores, tem que tá sempre atento, sempre buscando no mercado novas alternativas (de clientes) e não ficar só com os mesmos que a gente sempre trabalha, por que a gente pode achar uma coisa melhor.

**AB:** Tu achas que tens que melhorar, individualmente falando?

G2: Em questão financeira, uma coisa que eu realmente tenho que buscar...por exemplo, tem muita coisa da área da contabilidade...é um pouquinho delicado. A contabilidade que eu tenho mesmo é gerencial, não que eu vá querer ser um contador, mas assim tu tem que saber fazer a leitura de um balancete, entender alguns documentos que o próprio escritório de contabilidade manda, e hoje não tenho esse entendimento por completo, alguma coisa eu já busquei, só que ainda é delicado, por exemplo, na contabilidade não existe um livro de auto-ajuda que tu vai lá...então tu tem que ir atrás de recurso, ou uma pessoa que te ajude. Contabilidade é uma coisa que eu tenho que melhorar pra desempenhar melhor o meu trabalho. Questão que é importante pro meu trabalho, ter um conhecimento de pessoas, saber lidar com pessoas. Hoje eu já aprendi a identificar, que interfira dentro da empresa, conforme o dia-a-dia, com a experiência que eu já tinha e com que eu tive aqui, se desenvolveu muito mais.

6. Qual são os aspectos que podem gerar diferenciação ou ameaçar a sobrevivência das empresas que atuam nesse negócio? (Quais são os fatores críticos de sucesso do negócio no qual atua a ABC?)

G2: Uma coisa que eu, particularmente, prezo é a questão do atendimento, agilidade no atendimento, pelo fato de eu trabalhar muito com fornecedor. Claro, a gente sempre pode melhorar, mas hoje a

ABC já presta um bom atendimento pra clientes em relação ao retorno, pode melhorar, mas a gente já tem um padrão. E observo que outras empresas não tem isso, em diversos segmentos, e dá uma boa diferença, de retorno, e em quanto tempo essas dúvidas são sanadas, mas precisa de conhecimento (básico e nivelado) do produto/serviço, isso é fundamental. Às vezes a própria pessoa fica procurando e não identifica outras alternativas, e se tu tem o conhecimento, tu vai interagir, buscar outras alternativas pro cliente. Também é importante saber quais são as características e qualidades de cada um, faz a diferença com certeza, daí o time anda.

7. Considerando esses aspectos (fatores críticos), quais deles podem ser identificados como pontos fortes que a ABC possui e que podem gerar vantagens competitivas para a ABC perante o mercado e os concorrentes?

G2: pra buscar novas alternativas, além do que o cliente pode ver (querer), o cliente vendo a solução para um determinado serviço, produto que ele quer. Entendendo o que ele quer, tu podes com o conhecimento que tu tem, podes alcançar novas coisas.

8. E quais os pontos fracos você acha que a ABC deveria desenvolver/melhorar?

G2: Acho que a questão da responsabilidade social, a comunicação tá relevando. É um processo assim até realmente existiu, efetivamente acertou e as pessoas preparadas. O Que eu acho que não tem hoje, seria um, não uma ouvidoria, mas o que seria o pós-vendas, pessoas que trabalham só com clientes efetivamente, quem aqui é cliente da ABC. Acho que hoje isso não, só tem tempo de ficar buscando novos segmentos e não tem uma pessoa efetivamente que pegue um grupo de clientes, ou por segmento, ou enfim, não tem uma pessoa específica hoje pra trabalhar proativamente com quem já é cliente. Tem grandes empresas que utilizam bastante o *software*, seria então uma grande área de serviço pra tu buscar com quem trabalha com o *software*, ou pelo fato de tu prestar aquele pós-vendas como...o *software* ainda é vendido boca a boca.

A área comercial e técnica, até gestão, tem que ter um conhecimento básico e nivelado pelo menos pra tu poder identificar novas oportunidades. E isso hoje, esse conhecimento básico e nivelado não existe. Assim, o gestão é o que menos trabalha, ou sabe sobre *software* né.

9. Quais as ameaças você identifica para a ABC nesse negócio?

G2: Sim, pra buscar novas alternativas, além do que o cliente pode ver, o cliente vendo a solução para um determinado serviço, produto que ele quer. Entendendo o que ele quer, tu pode com o conhecimento que tu tem, pode alcançar novas coisas. A área comercial e técnica, até gestão, tem que ter um conhecimento básico e nivelado pelo menos pra tu poder identificar novas oportunidades. E isso hoje, esse conhecimento básico e nivelado não existe. Assim, o gestão é o que menos trabalha, ou sabe sobre *software* né.

10. Quais as oportunidades você identifica para a ABC nesse negócio?

Nada que eu já não tenha dito.

### **GESTOR 3**

1. Há quanto tempo você trabalha na ABC?

G3: Na empresa desde 1999

2. Qual a sua principal atividade?

G3: Direção técnica, desenvolvimento de novos produtos.

3. E quais suas responsabilidades?

G3: Supervisão, definir diretrizes e metas, decisões estratégicas, manter sistema e materiais atualizados, licenciamento.

4. Quais os cargos/funções e departamentos com os quais você tem que interagir para conseguir realizar o teu trabalho?

G3: Contato mais com suporte e gestão.

5. Quais os desafios enfrentados no dia-a-dia (internos e externos)?

G3: Manter equipe técnica equilibrada e alinhada, reagir rapidamente a solicitações dos desenvolvedores, com limitação de tempo em função de outras atividades.

6. Qual são os aspectos que podem gerar diferenciação ou ameaçar a sobrevivência das empresas que atuam nesse negócio? (ex. de FCS: preço, confiabilidade/imagem, prazo de "entrega"). (Quais são os fatores críticos de sucesso do negócio no qual atua a ABC?)

G3: Em primeiro lugar, disponibilidade de competências em relação a apoio metodológico e de consultoria, em segundo, tecnologia para suportar isso.

7. Considerando esses aspectos (fatores críticos), quais deles podem ser identificados como pontos fortes que a ABC possui e que podem gerar vantagens competitivas para a ABC perante o mercado e os concorrentes?

G3: Nossa competência em relação à análise de dados e de pesquisa nos mantém no mercado hoje. Atendimento customizado e personalizado ao cliente - diretriz geral de atender cada cliente como único, atendê-lo antes do que ele quer e melhor do que ele espera.

8. E quais os pontos fracos você acha que a ABC deveria desenvolver/melhorar?

G3: - Atuação junto ao cliente; identificar a pessoa da equipe ideal para cada serviço e cliente; ser mais proativo; nossa tecnologia às vezes restringe a atuação; desenvolvedor estrangeiro não vê ou não aceita solicitações nossas pelas diferenças culturais; gestão da informação; uma pessoa totalmente dedicada para a gestão da informação.

9. Quais as ameaças você identifica para a ABC nesse negócio?

G3: Perda de pessoas da equipe.

10. Quais as oportunidades você identifica para a ABC nesse negócio?

G3: Em relação à oportunidade, acho que no Brasil há um imenso mercado a atacar, mas não vejo isso como uma falha de ação nossa e como uma maturidade do mercado.

## **GESTOR 4**

1. Há quanto tempo você trabalha na ABC?

G4: Há 6 anos

2. Qual a sua principal atividade?

G4: Duas as atividades principais, não atividade, mas onde a função agregada na empresa. A primeira é no desenvolvimento de produtos, em propostas específicas ou até em produtos de aplicativos sobre demanda, quanto aplicativos espontâneos. Esse é o primeiro valor agregado da função. O segundo é na parte de apoio em termos de ilustração e demonstração ao comercial, quando se precisa de exemplos, quando uma proposta está enrolada e precisam de alguma coisa ou prestam algum apoio a alguma dúvida antes da venda sobre tratamentos, análises, relacionados a aspectos mais técnicos.

3. E quais suas responsabilidades?

G4: Principal responsabilidade é a questão do prazo, repassar comunicação por meio de relatórios que são produzidos, habilidade de mostrar o benefício do produto. Prazo e conhecimento técnico para atender o que foi solicitado, para propor algo.

4. Quais os cargos/funções e departamentos com os quais você tem que interagir para conseguir realizar o teu trabalho?

G4: Todos

5. Quais os desafios enfrentados no dia-a-dia (internos e externos)?

G4: Cada vez mais ter um papel de consultor ao invés de um papel de desenvolvedor. Ao invés de ter um papel baseado no produto, ter um papel mais baseado no serviço do que está por trás. Digo e exemplifico em relação a projetos como da XYZ, alguns da QWE, que são delineados não somente em cima da ferramenta, mas buscando a tender ao cliente e usando diversos meios. Ter um papel mais consultor.

6. Qual são os aspectos que podem gerar diferenciação ou ameaçar a sobrevivência das empresas que atuam nesse negócio? (Quais são os fatores críticos de sucesso do negócio no qual atua a ABC?)

G4: Fatores de sucesso: conhecimento técnico, relacionamento de bons serviços prestados aos clientes, em função de demandas que surjam a partir de mesmos clientes que estão satisfeitos ou indicação de outros clientes a partir deste cliente satisfeito, pois podem abrir um maior leque de consumo ou comunicar a outras pessoas que nos procurem. Este é um lado da comunicação. O outro lado é na parte de prospecção, de feiras e eventos, de se mostrar como uma pessoa que pode prestar aquele tipo de serviço. Relacionamento com pessoas que possam se interessar nos produtos ou serviços que nós prestamos. O terceiro fator é flexibilidade: não interessa o que preciso fazer para prender o cliente, o que interessa é que foi pedido algo e vamos ter de fazer e atender de alguma forma, esse é um fator crítico de sucesso que pecamos, em função de estarmos muito atrelados ao ABC. Às vezes poderíamos resolver um problema de uma forma bem melhor para o cliente, mas teríamos de usar uma outra ferramenta, teria que programar, fazer de alguma outra forma para atender ao cliente. Isso seria um fator crítico se a empresa se voltasse para essa área de consultoria.

7. Considerando esses aspectos (fatores críticos), quais deles podem ser identificados como pontos fortes que a ABC possui e que podem gerar vantagens competitivas para a ABC perante o mercado e os concorrentes?

G4: Na competência técnica da equipe e na formação da equipe, isso ajuda tanto na parte de competência técnica quanto na parte de comunicação. As pessoas começam a nos ver como capacitadas para executarmos o serviço que executamos. A ABC é extremamente forte na capacitação da sua equipe e na titulação conseqüentemente. Ela também é forte em relação a prazo,

ela cumpre os prazos com maestria, tanto em termos de prazo curto (2, 3 dias), quanto em atendimento praticamente pleno ao prazo que estipulamos, prazo menor do que as outras empresas.

8. E quais os pontos fracos você acha que a ABC deveria desenvolver/melhorar?

G4: Flexibilidade para buscar vários meios e entender o sim e buscar os meios. Mais flexibilidade na hora de definir os meios que vamos utilizar para resolvermos o problema do cliente. Outro ponto fraco é a formalização dos papéis de cada um dentro da empresa. Muitas vezes estamos sobrecarregados e outras vezes, quando há tempo livre esse tempo acaba não sendo usado para pensarem em novas coisas. Falta um pouco de planejamento de longo prazo. Há planejamentos, mas não no nível do que cada um executa.

9. Quais as ameaças você identifica para a ABC nesse negócio?

G4: Não vejo, se mudarmos o foco nessa parte para apoio na gestão da informação e não necessariamente só em fazer pesquisa web. Eu vejo a área onde eu estou não como produtora de pesquisa web e sim como produtora de métodos de pesquisa e de gestão da informação.

10. Quais as oportunidades você identifica para a ABC nesse negócio?

G4: Cada vez mais consultoria na gestão da informação. Há muitos e diferentes mercados que ainda não foram explorados. A empresa já sabe que pode focar em outras áreas de atuação, mas ainda não conseguiu atrás.

## **GESTOR 5**

1. Há quanto tempo você trabalha na ABC?

G5: Há 6 anos

2. Qual a sua principal atividade?

G5: Gerência operacional. Supervisão dos setores comercial e comunicação, um pouco do setor técnico. Coisas que no setor técnico influenciam nas atividades do comercial, como no tratamento com os clientes, que às vezes estão insatisfeitos ou esperando por um suporte ou por alguma informação do departamento técnico para sanar alguma dúvida para poder comprar. Junto com o pessoal da comunicação ajudar na organização dos nossos eventos, palestrar, divulgar essas coisas, e cuidado do site. São várias atividades que tangem principalmente o comercial e a comunicação.

3. E quais suas responsabilidades?

G5: fazer uma supervisão da parte operacional, saber se todos os pedidos dos clientes que estão entrando na área comercial estão sendo respondidos. Supervisionar as propostas mais complexas ou maiores que têm de ser enviadas. Saber o que o departamento de comunicação está fazendo a parte dele na parte de organização dos eventos, de divulgação da empresa. Com isso tenho de interagir com todos os setores, comercial, comunicação, técnico, administrativo financeiro em função que isso tange a parte comercial, de emissão de notas fiscais, de cobrança de clientes, a parte de licenciamento.

4. Quais os cargos/funções e departamentos com os quais você tem que interagir para conseguir realizar o teu trabalho?

G5: Todos

5. Quais os desafios enfrentados no dia-a-dia (internos e externos)?

G5: Um desafio que vem crescendo ultimamente é o aumento da equipe e isso acarreta várias outras coisas que são desde mais uma parte tangível que é a parte de convivência, temos de lidar com pessoas novas, de diferentes perfis, que estão interagindo com toda a empresa, até por ser uma empresa pequena, basicamente todos os cargos e funções têm de interagir com outro. Por haver pessoas jovens e muitas vezes inexperientes, que ainda não estão dentro da cultura da empresa, às vezes algo acaba destoando, então é um desafio atual para todos dentro da empresa. Isso traz um desafio que é a gestão da informação, que é muito complicado porque a maioria das pessoas não tem disciplina para organizar a informação. Além de não conseguirem ainda seguir as regras, muitas delas não têm esse costume de organizar a informação, de guardar um arquivo no lugar certo, de informar todas as pessoas o que está acontecendo ou de uma tarefa que está fazendo. Gerir toda essa informação e tudo que circula dentro da empresa é uma coisa e um desafio muito importante, porque o que circula de dados e informação em um dia dentro da empresa é muito gigante e se não souber organizar certamente lá na frente fará falta. Outra coisa é o acúmulo de projetos e de tarefas. Então o desafio grande e pessoal é administrar um pouco mais o meu tempo e as minhas tarefas, saber organizar da melhor forma para conseguir fazer tudo dentro das prioridades. A administração do meu tempo ainda é uma coisa falha e que é um desafio no dia-a-dia.

6. Qual são os aspectos que podem gerar diferenciação ou ameaçar a sobrevivência das empresas que atuam nesse negócio? (Quais são os fatores críticos de sucesso do negócio no qual atua a ABC?)

G5: Em termos de negócio que a ABC está inserida, ela pode atacar várias áreas e ramos, obviamente que um grande é a parte de tecnologia, tanto na parte de pesquisa quanto na análise de dados, tem a parte também de consultoria e análise de dados, gestão da informação. A diferenciação pode ser a tecnologia de ponta, principalmente na parte de serviços e consultoria é a questão do conhecimento e da capacitação da equipe, que pode fazer toda a diferença. O que pode ser de ameaça, buscar focar em uma parte de *software* e de tecnologia pode perder muito espaço no mercado, porque a concorrência nessa área só aumenta e tem aqueles que são mais baratos e que vão suprir a necessidade de muitas pessoas e também há os melhores que estão surgindo. Isso é uma ameaça se a empresa não souber se dividir para uma outra direção. Estar atento ao mercado é importante, senão pode ameaçar o negócio e ficar estagnado, talvez abranger um pouco o leque seja uma coisa que pode ser feita. A capacitação na área que damos é uma capacitação que envolve diversos tipos de conhecimento, não só a parte técnica de como saber como utilizar tal *software*, saber detalhadamente o que cada um faz, fora isso há de ter um conhecimento metodológico e que envolve a parte de pesquisa para saber exatamente o que cada cliente tem necessidade. Se há um *software* que tem 100 funções, mas eu tenho que saber dessas 100, quais são as 3, 4, 5 que são as mais importantes para tal cliente, o que se vai direcionar para cada um deles, então tem a parte técnica, a de metodologia, a de análise de dados, a de gestão e administração, porque não adianta saber analisar os dados, por exemplo, tem uma base de ouvidorias, reclamações das pessoas, e dali se pode fazer uma tabela de frequência, uma tabela cruzada, uma média, um desvio padrão, isso é uma parte de conhecimentos em análise de dados, mas também tem de ter conhecimento na área gerencial, o que isso vai fazer de bom, o que isso vai agregar pro meu cliente na área gerencial, ele vai saber no que mais ele pode focar, vai saber o que os clientes dele estão reclamando, vai saber que a maioria de seus clientes estão satisfeitos. Também saber transmitir as informações de forma ou com linguagem adequada, admiro pessoas que se expressam de forma clara e objetiva; estar preparado/atualizado para mudanças e inovações das demais tecnologias (o ABC está preparado para mudanças nas plataformas em que funciona?); saber ajustar as soluções de acordo com a necessidade dos clientes (isto envolve entender do negócio do cliente)

7. Considerando esses aspectos (fatores críticos), quais deles podem ser identificados como pontos fortes que a ABC possui e que podem gerar vantagens competitivas para a ABC perante o mercado e os concorrentes?

G5: Há vários pontos fortes que podem ajudar a se manter competitiva. A primeira é a parte tecnológica, a empresa tem uma boa plataforma tecnológica, é uma ferramenta estável, que tem mais de 20 anos e vem se desenvolvendo e ampliando a área de atuação. Outro ponto forte é a capacitação da equipe, pessoas que são capacitadas para desenvolver as atividades e atuarem nos negócios da empresa. Há também a estabilidade (econômica) no mercado.

8. E quais os pontos fracos você acha que a ABC deveria desenvolver/melhorar?

G5: Uma equipe (comercial) operacional não tão capacitada. As pessoas da área comercial têm conhecimento em vendas, não necessariamente em vendas da área de tecnologia, sabem lidar bem com os clientes no telefone, aprendem ao usar o *software*, mas ainda tem pouco conhecimento nas áreas de atuação da empresa. São pessoas que não conhecem muito bem de grupo de pesquisa, de metodologia de pesquisa. Falta mais aprendizagem contínua das equipes. A mesma coisa se dá com uma equipe mais operacional no setor técnico, que aos poucos vai aprendendo mais sobre o *software*, não sabem ver o que o cliente precisa. Falta aprendizado para dar mais autonomia em questões básicas como um curso de português para as pessoas saberem escrever e falar um pouco melhor.

9. Quais as ameaças você identifica para a ABC nesse negócio?

G5: Se não conseguir enxergar bem o mercado, não saberemos para onde se deve ir. Talvez se atuar de uma outra forma no Norte e Nordeste, por exemplo, pode-se conseguir mercado.

10. Quais as oportunidades você identifica para a ABC nesse negócio?

A exploração do mercado nacional de uma forma mais ampla.

## **GESTOR 6**

1. Há quanto tempo você trabalha na ABC?

G6: Há 6 anos

2. Qual a sua principal atividade?

G6: Focada 80% na área comercial e tange a comunicação e interação com outros setores. Assuntos comerciais, supervisão da equipe, distribuição de assuntos, uma parte que tange o operacional como atendimento a clientes, contatos internos e juntando atividades internas e externas, como definição de políticas, contratos.

3. E quais suas responsabilidades?

G6: Quando há algum problema, alguma coisa atípica com clientes, apago incêndios. É uma responsabilidade importante porque é o fim da linha, quando chega em um ponto crítico, uma reclamação, um descontentamento, resolver as necessidades extremas. Outra é manter a sintonia da equipe para que o conjunto possa fluir

4. Quais os cargos/funções e departamentos com os quais você tem que interagir para conseguir realizar o teu trabalho?

G6: Todos

5. Quais os desafios enfrentados no dia-a-dia (internos e externos)?

G6: Grande dificuldade é a quantidade excessiva de emails recebidos, tanto externo, de clientes, quanto interno. Muita informação. Parece que está sempre devendo alguma coisa, é difícil de administrar, parece que nunca está com teu trabalho em dia, mas estou tentando melhorar, que me desafia. Não sei dizer se isso é devido ao perfil da empresa, o tipo da atividade ou por falta de tempo, acho mais provável o por fazer muito tempo (Evolução tecnológica, Número de listas ou responsabilidades, Característica no negócio da ABC). Faço parte de 3 ou 4 listas da empresa e isso me faz participar de quase todos os e-mails da empresa. O grande desafio é o que fazer para conciliar, coordenar e fazer outras coisas internas, fazer reuniões internas e externas, fazer tudo sem perder prazo e qualidade.

6. Qual são os aspectos que podem gerar diferenciação ou ameaçar a sobrevivência das empresas que atuam nesse negócio? (Quais são os fatores críticos de sucesso do negócio no qual atua a ABC?)

G6: A ABC tem diversas frentes, tem produtos e serviços, e dentro deles há outra gama, então em alguns desses serviços eu diria preço (em alguns serviços, como da pesquisa web, com concorrentes com preços muito baixos, mas que a tecnologia não é tão boa) X Tecnologia (que da ABC é melhor, mas por vezes é muito superior às necessidades de muitos clientes). Mas outras empresas não oferecem a parte de serviço que oferecemos, como o apoio de metodologias, técnicas de pesquisa, consultores capacitados, a infra-estrutura da empresa é muito boa e permite prestar um serviço melhor.

7. Considerando esses aspectos (fatores críticos), quais deles podem ser identificados como pontos fortes que a ABC possui e que podem gerar vantagens competitivas para a ABC perante o mercado e os concorrentes?

G6: Capacitação (potencial para prestar uma consultoria), confiabilidade (qualidade na prestação de serviços, na equipe), histórico de clientes e referências (15 anos no mercado, clientes de renome, know-how).

8. E quais os pontos fracos você acha que a ABC deveria desenvolver/melhorar?

G6: Algo a pensar em curto, médio prazo, é atuar em outras regiões do Brasil. Pelo fato de não termos um escritório em outro lugar, como em São Paulo, limita a atuação da empresa, principalmente na região sudeste.

9. Quais as ameaças você identifica para a ABC nesse negócio?

G6: Nada, temos nos mantido alerta às tendências, estamos fazendo ouvidorias, pesquisas com os clientes. Não acho que o público que use a ferramenta do Google seja o mesmo público que o nosso, uma boa parte, pelo menos 50% é acadêmico ou empresas, então não creio que vão utilizar o Google para analisar seus dados.

10. Quais as oportunidades você identifica para a ABC nesse negócio?

G6: Focar mais em serviços, sendo este o diferencial da empresa, pode nos garantir uma clientela que está mais disposta a pagar mais por isso. Há mais carência na equipe técnica, os instrutores que tivemos já não dão mais conta, mas não há o domínio total. A diferença no Capital Intelectual da empresa.

## ANEXO C

### Entrevista com os clientes

#### CLIENTE A

1) Quando você (ou sua empresa) busca um produto ou serviço similar aos que a ABC Ltda. fornece, quais aspectos são mais levados em consideração na escolha pelo fornecedor? (Ex: confiabilidade/imagem da empresa, prazo de entrega, preço, etc.)

Se o sistema faz o que buscamos, sem isso, mesmo gratuito não serviria. Custo-benefício, preço em relação ao que o sistema oferece. Produtos e serviços inclusos no contrato, por exemplo, licença de banco de dados caso seja necessária, *upgrade*, manutenção, customização, essas coisas. Dependendo do perfil do ou dos usuários, se o sistema está em português. Requisitos de hardware e software. Suporte técnico e de uso, seu custo, seu prazo e sua abrangência. Eventuais serviços (adicionais) que sejam oferecidos pela empresa, dentro e fora do contrato, como terceirizar a análise dos dados, por exemplo. Flexibilidade, como exemplos, pode ser o *hosting* em servidor do fornecedor ou parceiro dele, a “solução” como um todo. Se o que se procura, por exemplo, é um painel, pode que seja problemático para nós como clientes, sem um *datacenter*, dispor de *hosting*, manutenção, monitoração do Server, da banda, firewall, etc. Outro exemplo é solução acessível via web ou solução que possa ser instalada em nosso Server. Sobre confiabilidade, não achamos importante avaliar, não vemos necessidade, pois não é uma empresa de fundo de quintal que consegue oferecer um sistema que envolve operações estatísticas complexas. Quem necessita um sistema destes conhece minimamente quais as opções do mercado e salvo preferência pessoal por uma “solução”, a imagem de todos os fornecedores é muito boa. Sobre o prazo de entrega, em todos os casos deve ser imediato, a menos que algum requisitos técnico, de hardware, por exemplo, que não o permita, mas nesse caso, não seria problema do fornecedor e sim nosso como clientes

2) Com base nesses aspectos que você citou, quais são, a seu ver, pontos fortes que a ABC Ltda. possui?

A relação custo-benefício, incluir análise qualitativa (o maior concorrente, em nossa opinião, concentra-se em análises quantitativa apenas), estar o sistema já em português, o suporte e a flexibilidade.

3) O que, em sua opinião, a ABC Ltda. faz de melhor?

Depende muito do uso e ele pode ser utilizado em diversas necessidades. Tentando responder, permite cruzar análise quantitativa com qualitativa, de forma complementar e redundante; não se limita ao campo acadêmico, é uma poderosa ferramenta para o SAC de uma empresa, faz complexos cruzamentos estatísticos podem ser feitos por um usuário leigo, o sistema é intuitivo e amigável.

4) E quais pontos fortes você acha que ela não possui e deveria ter ou desenvolver?

Oferecer o serviço de gerar os relatórios. O cliente colheria a informação e a análise propriamente dita poderia ser feita, de forma multivariada, pela ABC Ltda. como um serviço opcional, cobrado por separado. Dificilmente um usuário conhece o sistema como os técnicos da ABC Ltda. e, sendo eles alheios à empresa contratante, poderiam ter uma “visão” diferente que só enriquece a análise. Depois sim, o contratante poderia pedir especificamente o que deseja cruzar e receberia muitos cruzamentos diferentes da informação. Resumindo, ABC Ltda. poderia vender a ferramenta e o serviço resultante do seu uso.

5) Como você vê o(s) produto(s)/serviço(s) da ABC Ltda. hoje?

A única crítica que vejo poderia ser uma visão mais clara do negócio do cliente. O que o cliente necessita? Sem dúvida não é um software e sim a informação que com ele pode conseguir. Talvez possa oferecer essa informação e não apenas a ferramenta, ou seja, o “resultado da aplicação da ferramenta”. Acredito seja esse o “motivador” da compra de qualquer sistema. Empresa busca solução, o ABC é um caminho que pode ou não (dependendo do usuário, da política da empresa, da capacidade dos intervenientes, etc.) levar a esse resultado. A ABC Ltda. conta com técnicos que permitiriam vender a solução, além do software e, acredito, com um valor agregado maior para a contratada e para o contratante.

#### CLIENTE B

1) Quando você (ou sua empresa) busca um produto ou serviço similar aos que a ABC Ltda. fornece, quais aspectos são mais levados em consideração na escolha pelo fornecedor? (Ex: confiabilidade/imagem da empresa, prazo de entrega, preço, etc.) Em primeiro lugar a facilidade de manuseio do ABC e a confiabilidade (do sistema) do mesmo, de que os cálculos são feitos de maneira correta. Aliado a isso o preço também é considerado importante.

2) Com base nesses aspectos que você citou, quais são, a seu ver, pontos fortes que a ABC Ltda. possui?

Com certeza a interface é muito amigável, muito mais fácil do que o SPSS, por exemplo.

3) O que, em sua opinião, a ABC Ltda. faz de melhor?

A possibilidade de eu mesma poder configurar e publicar uma pesquisa na web.

4) E quais pontos fortes você acha que ela não possui e deveria ter ou desenvolver?

Essa interface para publicação na web deveria mais focada em pesquisa de mercado mesmo. Hoje os recursos são limitados, sendo mais voltados para pesquisa acadêmica. Não consigo, por exemplo, que um pulo seja feito sem que as perguntas estejam configuradas em páginas diferentes. Outro ponto seria o ABC de disparo de e-mails que deveria permitir personalização de senha de acesso para restringir as respostas aos respondentes selecionados para a pesquisa. Outro ponto é a forma de cobrança por unidade de consumo que encarece muito a pesquisa. Os clientes têm a expectativa de que fazer a pesquisa por e-mail seja mais barata, mas dependendo da extensão do questionário, e em pesquisa de mercado é difícil hoje você ter um questionário muito enxuto, fazer por telefone acaba saindo mais barato, mesmo eu tendo custo de profissional e de telefonia. Além disso, para mim, como instituto, tenho a sensação de que saio sempre perdendo dinheiro, pois muitas vezes os questionários têm pulos ou a resposta não é obrigatória e são consumidas muito menos unidades de consumo do que efetivamente paguei. O ideal seria cobrar por respondente, independente do tamanho do questionário.

5) Como você vê o(s) produto(s)/serviço(s) da ABC Ltda. hoje?

São caros, mas por outro lado é difícil encontrar um sistema com a mesma flexibilidade. Às vezes acabamos optando por outra abordagem ou solução mais caseira por conta disso. De qualquer maneira, acho que tem espaço para melhorias, tanto em recursos quanto em preço.