

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO
GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS

JOSUÉ DA LUZ DIAS

**O PROCESSO DE FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E
RENOVAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM
UMA EMPRESA BRASILEIRA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
DE TI**

Porto Alegre
Março de 2011

JOSUÉ DA LUZ DIAS

**O PROCESSO DE FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E
RENOVAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM
UMA EMPRESA BRASILEIRA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
DE TI**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre pelo Programa de Pós Graduação em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Grace Vieira Becker

Porto Alegre

Março de 2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D541p Dias, Josué da Luz

O processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências organizacionais em uma empresa brasileira de prestação de serviços de TI / Josué da Luz Dias. – Porto Alegre, 2011.
168 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Fac. de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.
Orientadora: Profª Drª Grace Vieira Becker

1. Administração de Empresas. 2. Administração – Estratégias. 3. Competências Organizacionais. 4. Desenvolvimento de Competências Organizacionais. 5. Trajetória Organizacional. 6. Tecnologia da Informação - Serviços. I. Becker, Grace Vieira. II. Título.

CDD 658.4

Bibliotecária Responsável: Elisete Sales de Souza, CRB 10/1441

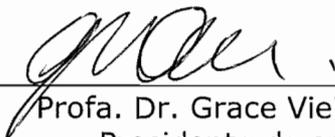
Josué da Luz Dias

**"O PROCESSO DE FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RENOVAÇÃO DE
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI"**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 29 de março de 2011, pela Banca Examinadora.

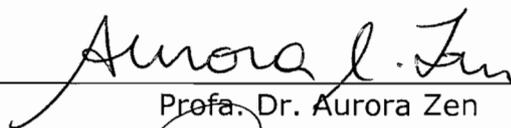
BANCA EXAMINADORA:



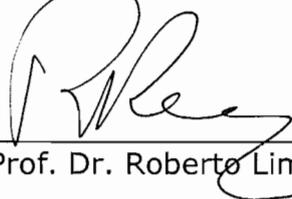
Profa. Dr. Grace Vieira Becker
Presidente da sessão



Prof. Dr. Peter Bent Hansen



Profa. Dr. Aurora Zen



Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

Dedico este trabalho:

À pessoa mais importante da minha vida,

minha esposa.

Às minhas duas princesinhas, Amanda e
Elena, que nos últimos dois anos enfrentaram o
distanciamento e a falta de tempo do pai.

Aos meus pais, que desde cedo me ensinaram
que a única coisa na vida que ninguém pode
nos tirar é o estudo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à minha esposa que sempre me apoiou e juntos enfrentamos o nascimento da nossa segunda filha, na metade do primeiro ano do mestrado. Agradeço, também, às minhas duas filhas pela inspiração e pelos raros momentos de distração e convívio em família proporcionados ao longo desses dois anos de estudo.

À minha professora e orientadora Dra. Grace Becker pela paciência em lidar com meus vícios e formas de pensar adquiridos ao longo de mais de 20 anos de experiência profissional. Agradeço por ter me apoiado, incondicionalmente, ao longo de toda a pesquisa, bem como por ter me instigado e apontado as fragilidades do meu estudo.

Agradeço aos professores do curso de mestrado pelo suporte e fundamentação teórica, em especial ao professor Dr. Peter Hansen, por ter me despertado um profundo interesse em estudar os fatores que levam à vantagem competitiva das organizações.

Também gostaria de agradecer à banca de avaliação do projeto de pesquisa, composta pelos professores doutores Peter Bent Hansen e Roberto Lima Ruas, pelas valiosas orientações que me passaram, sem as quais eu não teria alcançado os resultados aqui demonstrados.

À família e aos amigos que deixei de lado nos últimos dois anos por conta do intenso trabalho de pesquisa, que invadiu várias noites e finais de semana, fazendo com que eu me ausentasse da maioria dos eventos sociais.

Aos bolsistas do projeto que me apoiaram.

À Stefanini IT Solutions, empresa para a qual trabalho, por ter me apoiado na realização desta pesquisa. Em especial ao fundador e presidente da empresa, Marco Antonio Stefanini, pela disponibilidade, apoio e interesse. Agradeço também aos executivos e clientes da empresa que dispuseram de tempo para participar das atividades da pesquisa.

RESUMO

O fato de algumas empresas apresentarem resultados superiores a outras do mesmo segmento, e de forma consistente, tem sido alvo constante dos estudos em administração. Uma forma de compreender esse fenômeno é utilizando a lente das competências organizacionais e, por meio da reconstrução da trajetória da organização, identificar como as competências organizacionais surgem, se desenvolvem e se renovam. Esta pesquisa tem como objetivo contribuir para o avanço dos estudos na área de competências organizacionais. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso único com enfoque descritivo-exploratório e perspectiva histórico-longitudinal, tendo como alvo a Stefanini IT Solutions, uma empresa brasileira prestadora de serviços de TI. Como resultado, identificou-se as competências organizacionais da Stefanini, seus elementos constitutivos, as inter-relações e influências mútuas entre competências e elementos constitutivos, bem como as capacidades dinâmicas que contribuíram para a transformação e a renovação contínua de suas competências organizacionais. Além disso, este estudo fornece um método passo a passo que pode ser empregado para não apenas identificar e descrever as competências das organizações, mas também representar graficamente a trajetória histórica de ascensão ou declínio das competências. Uma vez entendidas as competências da Stefanini, a mesma estará em melhores condições de focar naqueles aspectos que impulsionam a inovação, o crescimento e a competitividade.

Palavras-chave: competências, competências organizacionais, capacidades dinâmicas, serviços de TI.

ABSTRACT

The fact that some companies have consistently produced better results than others, in the same industry, has constantly been focused by management studies. One way to understand this phenomenon is, by using the lens of organizational competence, to reconstruct the trajectory of the firm to identify how competences emerge, develop and renovate. This research aims to contribute to the advancement of studies in the area of organizational competences. To that end, a descriptive-exploratory case study, with longitudinal-historical perspective, was developed. Stefanini IT Solutions, a Brazilian IT services provider, was the target of this study. As a result, the competences, their components, the interrelations and mutual influences among competences and their components were identified. The dynamic capabilities that contributed to the transformation and continuous renovation of the organizational competences of Stefanini, were also identified. Moreover, this research provides a step-by-step method, which not only identifies and describes organizational competences, but also graphically represents the rise and fall of the competences. Once the competences of Stefanini are understood, the company will be able to focus on those aspects that drive to innovation, growth and competitiveness.

Key words: competences, organizational competences, dynamic capabilities, IT/IS services.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Foco das pesquisas sobre competências organizacionais	16
Quadro 2 - Competências organizacionais – principais definições	33
Quadro 3 - Elementos constitutivos das competências – principais definições	34
Quadro 4 - Inter-relações entre competências e elementos – principais definições	36
Quadro 5 - Capacidades – principais definições.....	37
Quadro 6 - Formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais - Principais definições.....	39
Quadro 7 - Formação, desenvolvimento e renovação de competências em três estágios	40
Quadro 8 - Capacidades dinâmicas que contribuem para a transformação e renovação das competências organizacionais	42
Quadro 9 - Composição do PIB Brasil e Estados Unidos em 2009	44
Quadro 10 - Capacidades dinâmicas determinantes para empresas de TI	48
Quadro 11 - Plano de trabalho para a Fase 1.....	54
Quadro 12 - Plano de trabalho para a Fase 2.....	55
Quadro 13 - Plano de trabalho para a Fase 3.....	57
Quadro 14 - Plano de trabalho para a Fase 4.....	58
Quadro 15 - Perfil dos executivos e clientes Stefanini participantes da pesquisa.....	60
Quadro 16 - Forma de participação dos executivos e clientes Stefanini na pesquisa.....	61
Quadro 17 - Clientes Stefanini com relacionamento de longo prazo	72
Quadro 18 - Contexto histórico, principais estratégias adotadas e fragilidades da Stefanini ..	86
Quadro 19 - Relação de possíveis competências organizacionais da Stefanini	88
Quadro 20 - Matriz de relações entre benefícios percebidos e competências.....	92
Quadro 21 - Competências organizacionais da Stefanini IT Solutions	93
Quadro 22 - Matriz de relações entre benefícios, competências e elementos constitutivos ..	109
Quadro 23 - Elementos constitutivos das competências organizacionais da Stefanini	112
Quadro 24 - Inter-relações e influências mútuas entre competências e elementos	121
Quadro 25 - Matriz de priorização de inter-relacionamentos e influências mútuas.....	122
Quadro 26 - Matriz de priorização de elementos constitutivos das competências.....	127
Quadro 27 - Capacidades dinâmicas que contribuíram para a transformação e renovação das competências organizacionais da Stefanini.....	129
Quadro 28 - Consolidação das análises realizadas por esta pesquisa	136

LISTA DE SIGLAS

BRASSCOM	- Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação
CIA	- Central Intelligence Agency
CIAB	- Congresso Internacional de Agências Bancárias
CIO	- Chief Information Officer
CMM	- Capability Maturity Model (Modelo de Maturidade)
COBIT	- Control Objectives for Information and related Technology
COOPAVEL	- Cooperativa Agroindustrial do Oeste do Paraná
EUA	- Estados Unidos da América
GE	- General Electric
HDI	- Help Desk Institute (Instituto de Ajuda ao Usuário / Cliente)
IBM	- International Business Machines
IDC	- International Data Corporation
IPO	- Initial Public Offering (Oferta Pública Inicial)
ISACA	- Information Systems Audit and Control Association (Associação de auditoria e controle de sistemas de informação)
ISO	- International Organization for Standardization
ITIL	- Information Technology Infrastructure Library
MPS-BR	- Metodologia de Processos de Software Brasileira
PIB	- Produto Interno Bruto
RBV	- Resource-Based View (Visão Baseada em Recursos)
SOFTEX	- Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro
TI	- Tecnologia da Informação
UNIFACS	- Universidade Salvador
VBR	- Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	17
3 OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GERAL.....	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
4.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS E A VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTADA	20
4.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	22
4.2.1 Origens e evolução do estudo sobre Competências Organizacionais	22
4.2.2 O processo de formação e desenvolvimento das competências.....	27
4.2.3 Estudos recentes sobre Competências Organizacionais	29
4.3 CONCEITOS E DEFINIÇÕES ADOTADAS POR ESTA PESQUISA	32
4.3.1 Competências Organizacionais	32
4.3.2 Elementos Constitutivos das Competências Organizacionais.....	34
4.3.3 Inter-relações e influências mútuas entre competências e seus elementos constitutivos.....	36
4.3.4 Capacidades, Capacidades Operacionais e Capacidades Dinâmicas	36
4.3.5 Formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais	38
4.3.6 Capacidades Dinâmicas que contribuem para a transformação e renovação das Competências Organizacionais	40
4.4 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI.....	43
4.4.1 Caracterização e evolução da Prestação de Serviços	43
4.4.2 Caracterização e evolução da Prestação de Serviços de Tecnologia da Informação	45
4.4.3 Capacidades Dinâmicas determinantes para a competitividade de empresas prestadoras de serviços de TI	47

5 MÉTODO DE PESQUISA	49
5.1 ESCOLHA DO MÉTODO	49
5.2 UNIDADE DE ANÁLISE	51
5.3 DESENHO DE PESQUISA.....	52
5.3.1 Preparação para a pesquisa (Fase 1).....	52
5.3.2 Identificar as competências organizacionais (Fase2)	54
5.3.3 Identificar os elementos constitutivos das competências organizacionais	
(Fase 3).....	56
5.3.4 Identificar as inter-relações e influências mútuas entre competências e seus	
elementos constitutivos (Fase 4).....	57
5.4 COLETA DE DADOS.....	58
5.4.1 Entrevistas em profundidade.....	61
5.4.2 Questionários.....	62
5.4.3 Análise documental	63
5.4.4 Observação não participativa	63
5.5 ANÁLISE DE DADOS	64
6 CRONOGRAMA DA PESQUISA	67
7 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	68
7.1 ANÁLISE E RESULTADOS DA FASE 1 – PREPARAÇÃO PARA A PESQUISA.....	68
7.1.1 Caracterização da empresa estudada	68
7.1.2 Trajetória histórica da Stefanini IT Solutions	74
7.1.2.1 Período 1 – 1987 a 1995 – Fundação e Consolidação do mercado nacional.....	75
7.1.2.2 Período 2 – 1996 a 2006 – Expansão internacional e Qualificação dos serviços	77
7.1.2.3 Período 3 – 2007 a atual – Consolidação internacional e profissionalização.....	81
7.1.2.4 Análise do contexto histórico e principais estratégias adotadas pela empresa.....	85
7.2 ANÁLISE E RESULTADOS DA FASE 2 – COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.	88
7.2.1 Atendimento ao cliente.....	93
7.2.2 Execução de serviços sob medida.....	97
7.2.3 Confiabilidade da Marca	103
7.2.4 A trajetória das competências organizacionais da Stefanini IT Solutions	106
7.3 ANÁLISE E RESULTADOS DA FASE 3 – ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DAS	
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	108

7.4 ANÁLISE E RESULTADOS DA FASE 4 – INTER-RELAÇÕES E INFLUÊNCIAS MÚTUAS ENTRE COMPETÊNCIAS E ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	115
7.4.1 Priorização dos elementos constitutivos das competências organizacionais	125
7.5 ANÁLISE FINAL	127
7.5.1 Capacidades Dinâmicas que contribuíram para a transformação e renovação das Competências Organizacionais da Stefanini	128
7.5.2 Consolidação dos resultados desta pesquisa.....	134
7.5.3 Metodologia para identificar, descrever e representar a trajetória das competências organizacionais.....	139
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	141
8.1 CONCLUSÕES	141
8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	146
8.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	146
REFERÊNCIAS.....	148
APÊNDICES	157
APÊNDICE A - Protocolo de pesquisa.....	158
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	160
APÊNDICE C - Questionário e Roteiro de Entrevista da Fase 1	161
APÊNDICE D - Roteiro de Entrevista da Fase 2	162
APÊNDICE E - Roteiro de Entrevista e Formulário de coleta de dados da Fase 3	163
APÊNDICE F - Roteiro de Entrevista e Formulário de coleta de dados da Fase 4.....	165
APÊNDICE G - Formulário de Registro de Entrevistas.....	167
APÊNDICE H - Formulário de Registro de Observações	168

1 INTRODUÇÃO

Conquistar e manter a vantagem competitiva tem sido uma questão central nos estudos em administração (HOSKINSSON et al., 1999). Considerando que no contexto atual as barreiras e distâncias entre mercados são mais virtuais do que reais, as organizações precisam continuar se renovando para manterem-se competitivas (WAMERDOM; BREEDVELM, 2003; WANG; AHMED, 2007). O fato de algumas empresas apresentarem de forma contínua resultados superiores a de outras, do mesmo segmento, leva a crer que essas organizações possuem características únicas, desenvolvidas ao longo de suas trajetórias históricas (COCKBURN et al., 2000). Uma forma de estudar esses fenômenos é utilizar as competências organizacionais para reconstruir a trajetória organizacional, identificando as decisões e ações que definiram o rumo e a identidade da empresa até ela se tornar o que é hoje (TEECE et al., 1997).

O ponto de partida desta pesquisa foi, por meio de revisão bibliográfica, construir o quadro 1, o qual apresenta um resumo dos trabalhos realizados por alguns dos principais autores da área de competências organizacionais.

Foco dos Estudos sobre Competências Organizacionais	Formação e desenvolvimento das competências	Declínio e obsolescência das competências no tempo	Hierarquia entre competências e seus elementos constitutivos	Inter-relações e influências mútuas entre competências e seus elementos	Transformação e renovação das competências	Abordam Serviço
Hamel e Prahalad (1990)	✓				✓	
Leonard-Barton (1992)	✓	✓			✓	
Petts (1997)	✓	✓			✓	
Post (1997)	✓	✓		✓	✓	✓
Javidan (1998)		✓	✓	✓	✓	
Eisenhardt e Martin (2000)	✓	✓				✓
Drejer (2001)	✓			✓	✓	
Helfat e Peteraf (2003)	✓	✓			✓	
Becker (2004)	✓		✓	✓	✓	
Sanchez (2004)	✓	✓		✓	✓	
Awuah (2007)	✓			✓	✓	✓
Jungquist (2007)			✓	✓		
Teece (2007)	✓	✓			✓	✓
Wang e Ahmed (2007)	✓	✓	✓		✓	
Quintana (2009)	✓			✓	✓	✓
Santos (2009)	✓		✓	✓	✓	
Helfat e Peteraf (2009)	✓	✓			✓	
ESTA PESQUISA	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Quadro 1 – Foco das pesquisas sobre competências organizacionais

Fonte: O autor (2010).

O quadro 1 revela que, dentro do tema competências organizacionais, existem cinco grandes focos de interesse: (1) formação e desenvolvimento das competências; (2) declínio e

obsolescência das competências no tempo; (3) hierarquia entre competências e seus elementos constitutivos; (4) inter-relações e influências mútuas entre competências e seus elementos; (5) transformação e renovação das competências. Contudo, os autores pesquisados ora focam em uma área de interesse, ora em outra, nunca contemplando as cinco áreas de uma única vez. Além disso, poucos são os estudos sobre competências organizacionais que observam questões associadas à realidade das empresas prestadoras de serviços.

Além dos aspectos destacados no quadro 1, a revisão bibliográfica identificou uma predominância de estudos que enfocam as competências individuais (RUAS et al., 2008), e também a falta de um método que permita descrever e representar, visualmente, a trajetória de desenvolvimento das competências ao longo do tempo (TEECE et al., 1997).

Considerando esses argumentos, o presente estudo traz uma contribuição no sentido de integrar as cinco principais áreas de interesse dentro do tema competências organizacionais, além de produzir um método que permite descrever e representar, por meio de gráficos e matrizes, a trajetória das competências organizacionais no tempo (DREJER, 2001; BECKER, 2004). Para tanto, realizou-se um estudo prático sobre a Stefanini IT Solutions, uma empresa brasileira prestadora de serviços de TI. Nesta pesquisa foi adotado o método qualitativo para a execução de um estudo de caso único, com enfoque descritivo-exploratório e perspectiva histórico-longitudinal.

Como resultados, este estudo identificou as competências organizacionais da Stefanini, seus elementos constitutivos, as inter-relações e influências mútuas entre competências e elementos constitutivos, bem como as capacidades dinâmicas que contribuíram para a transformação e a renovação contínua de suas competências organizacionais. Esses resultados foram produzidos considerando a possibilidade de declínio e obsolescência das competências no tempo (PETTS, 1997; HELFAT; PETERAF, 2003) e utilizando uma hierarquia mínima entre competências e seus elementos constitutivos (JAVIDAN, 1998; LJUNGQUIST, 2007).

Este estudo se desenvolve a partir de um capítulo introdutório, seguido da delimitação e questão de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos. O capítulo seguinte apresenta a fundamentação teórica que serviu de aporte para a pesquisa. Na sequência, são apresentados os conceitos e termos adotados ao longo deste estudo. O capítulo ulterior descreve em detalhe a metodologia adotada. Por fim, são apresentadas a análise e resultados finais, conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para investigações futuras.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O meio acadêmico se divide em duas grandes vertentes dedicadas a estudar fatores que promovem a competitividade das organizações: a Escola de Posicionamento e a Visão Baseada em Recursos (VBR). As duas abordagens diferem, em sua essência, sobre como acontece o processo de formação da estratégia competitiva das organizações.

Para a Escola de Posicionamento, o processo de formação da estratégia acontece “de fora para dentro”, ou seja, parte-se da identificação de ameaças e oportunidades externas, para então definir as ações internas para responder a essas ameaças e oportunidades (MINTZBERG et al., 1998). Diferentemente disso, a VBR entende que a formação da estratégia deveria obedecer a uma lógica “de dentro para fora”, partindo do entendimento completo das competências internas da organização, para então direcionar os recursos de forma a melhor aproveitar as oportunidades (PRAHALAD, 1993). Ou seja, pesquisadores adeptos à VBR compartilham a idéia do sucesso e do crescimento das organizações sustentado pela força de seus recursos internos (HOSKINSSON et al., 1999).

Ao longo dos anos, a VBR deu origem a diversas linhas de pesquisa que buscam entender os fatores que levam à vantagem competitiva sustentada das organizações (BARNEY, 1991). Dentre essas linhas de pesquisa, estão os estudos sobre competências organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

As competências organizacionais têm suas raízes sedimentadas na obra de Penrose (1959), que foi precursora ao afirmar que os fatores que direcionam a empresa para o crescimento e a lucratividade são mais internos do que externos. Desde Penrose até os dias de hoje os trabalhos científicos buscaram definir não só o que são as competências organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990), mas quais são seus elementos constitutivos (JAVIDAN, 1998; LJUNGQUIST, 2007), como ocorre o processo de formação e desenvolvimento das competências (DREJER, 2001; PETTS, 1997; HELFAT; PETERAF, 2003), entender as inter-relações e influências mútuas entre competências e seus elementos constitutivos (SANCHEZ, 2004; BECKER, 2004; AWUAH, 2007; QUINTANA, 2009; SANTOS, 2009) e, mais recentemente, investigar a contribuição das capacidades dinâmicas na transformação e renovação das competências (HELFAT; PETERAF, 2009).

Continuar avançando os estudos sobre competências organizacionais se justifica pelo fato de estas estarem continuamente ganhando espaço e interesse, não só no meio acadêmico, mas também no meio empresarial (RUAS, 2002). Nesse contexto, autores como Prahalad e

Hamel (1990) afirmam que certas organizações são capazes de se manter e crescer em vários mercados por intermédio de poucas competências bem aplicadas. Uma vez identificadas as competências de uma empresa, é possível direcionar esforços para conquistar melhores condições para competir hoje e no futuro (POST, 1997; SANTOS, 2009; QUINTANA, 2009).

A escolha pelo setor de serviços se justifica pela sua relevância para a economia atual, contribuindo com 67,7% do PIB Brasil e 76,9% do PIB norte-americano (CIA, 2010). Somado a isso, cada vez mais a TI tem sido considerada um fator crítico de sucesso para as organizações devido a sua ampla utilização, desde o nível operacional até o nível estratégico (ALBERTIN, 2004). Segundo o relatório *IT Governance Global Status Report* de 2008, mais de 80% de um total de 749 empresas pesquisadas classificam a TI como importante ou muito importante para a implementação da visão e da estratégia das organizações (ISACA, 2010, p. 19). Por fim, o instituto IDC afirma que o setor de TI vem, de forma consistente, apresentando uma performance acima da média dos outros setores da economia brasileira (IDC, 2009). A previsão é que até 2013 o setor de TI, no Brasil, cresça por volta de 8,6% ao ano, enquanto o PIB nacional deverá crescer em média de 2,7% ao ano, no mesmo período (IDC, 2009).

A Stefanini IT Solutions, empresa foco desta pesquisa, possui uma trajetória de sucesso e crescimento acelerado e se tornou uma das prestadoras de serviços de TI brasileiras com maior representatividade no mercado nacional e internacional (HSM, 2010b). Essas razões não só justificam sua escolha, como tornaram ainda mais estimulante a tarefa de identificar as competências que sustentaram as estratégias adotadas pela empresa nos diferentes períodos da sua história. Em resumo, este trabalho buscou respostas para a seguinte questão de pesquisa: **Como acontece o processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências organizacionais, ao longo da trajetória histórica, em uma empresa brasileira prestadora de serviços de TI?**

Dentre as contribuições desta pesquisa, destacam-se: a) fornece um método passo a passo que pode ser empregado para não apenas identificar e descrever as competências das organizações, mas também representar, de forma visual, a trajetória histórica de ascensão ou declínio das competências. b) sugere artefatos para que as organizações possam definir e priorizar ações com o propósito de transformar suas bases de recursos e, conseqüentemente, alavancar suas competências organizacionais; c) demonstra a estreita relação existente entre a aplicação de capacidades dinâmicas e o acúmulo de aprendizados coletivos, diferenciais competitivos e fragilidades ao longo da trajetória histórica da empresa; d) avança no sentido de isolar a contribuição de cada componente das competências organizacionais para a construção da vantagem competitiva sustentada das organizações.

3 OBJETIVOS

Nesta seção estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

3.1 OBJETIVO GERAL

A partir dos elementos constitutivos das competências, das inter-relações e influências mútuas entre competências e seus elementos, bem como das capacidades dinâmicas que contribuem para a transformação e renovação contínua das competências, esta pesquisa teve como objetivo geral **analisar o processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências organizacionais de uma empresa brasileira prestadora de serviços de TI.**

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De forma a atingir o objetivo geral desta pesquisa, os seguintes objetivos específicos foram determinados:

- a) identificar as competências organizacionais da empresa estudada;
- b) identificar os elementos constitutivos das competências organizacionais;
- c) identificar as inter-relações e influências mútuas entre competências e seus elementos constitutivos;
- d) identificar as capacidades dinâmicas que contribuíram para a transformação e renovação contínua das competências organizacionais da empresa estudada ao longo de sua trajetória.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Partindo da revisão bibliográfica é possível alicerçar os resultados de um trabalho científico em contribuições teórico-metodológicas de autores previamente reconhecidos, pois “a maioria dos estudiosos organizacionais não irá formar uma teoria a partir do zero. Ao invés disso, eles geralmente trabalham na melhoria daquilo que já existe” (WHETTEN, 2003, p. 71). Este capítulo apresenta, em ordem cronológica, a revisão bibliográfica que fundamentou esta pesquisa.

4.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS E A VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTADA

A Visão Baseada em Recursos (VBR) tem origem na obra de Penrose (1959). A autora defende que a combinação única de recursos materiais e humanos sob a coordenação de uma empresa pode ser a fonte da vantagem competitiva sustentada. Parte da contribuição deixada por Penrose (1959) foi fundamentada na visão que Coase (1937) tinha a respeito dos recursos da empresa. Para Coase (1937), é equivocado pensar que recursos e pessoas se movimentem automaticamente de um lado para outro na organização, pois a realidade é que esses recursos e pessoas são movimentados a partir de escolhas feitas pela empresa e seus gestores. Dessa forma, cada empresa tem o poder de decidir sobre a velocidade e a intensidade dessa movimentação. Ou seja, Coase (1937) já havia concluído que a vantagem competitiva não residia nos recursos em si, mas na habilidade de cada organização, e dos seus gestores, em utilizá-los da melhor forma. Uma lacuna deixada por Penrose (1959) é não apontar que comportamentos empresas e gestores deveriam ter para serem capazes de identificar as melhores oportunidades para converter recursos em crescimento, sustentabilidade e inovação (VOLPE; BIFERALI, 2008).

Após Penrose (1959), a VBR ressurgiu em 1984 com Wernerfelt, cuja obra contribuiu significativamente para o avanço e divulgação da VBR. De acordo com o autor, os recursos são as fortalezas ou as fraquezas de uma empresa e deveriam ser o eixo central na formulação das estratégias, permitindo às empresas focarem na aquisição e desenvolvimento daqueles recursos que garantam o diferencial competitivo. Wernerfelt (1984) concluiu que pouco se

sabia sobre trabalhar orientado a recursos, visto que as empresas estavam totalmente orientadas a produtos. O autor nos deixa um legado que pode ser resumido em três grandes tópicos: (1) relação entre recursos e lucratividade da empresa; (2) relação entre recursos e barreira de entrada aos concorrentes; (3) vantagens de ser o pioneiro (*first mover*).

Para Wernerfelt (1984), a **relação entre recursos e lucratividade da empresa** acontece quando a organização é capaz de identificar o perfil dos seus recursos e definir uma composição ótima de produto-nicho que leve à geração de maior lucratividade. Já a **relação entre recursos e barreira de entrada aos concorrentes**, segundo Wernerfelt (1984), está associada à retenção ou aquisição de um recurso raro que pode levar ao diferencial competitivo, desde que esse recurso represente uma barreira de entrada em pelo menos um nicho. A terceira contribuição de Wernerfelt (1984) é mencionar as **vantagens de ser o pioneiro**. Conforme o autor, é mais fácil para os pioneiros conquistarem uma posição no mercado do que para os retardatários substituírem alguém que já esteja ocupando uma.

Em 1991, a VBR dá um importante passo à frente com Barney, cuja obra consagra a VBR como uma abordagem consolidada para estudar os fatores que geram a competitividade e impulsionam o crescimento das organizações. O autor se apóia em Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) para entender porque algumas empresas são mais competitivas do que as outras e qual o papel dos recursos nessa dinâmica. Barney (1991) contrapõe os modelos tradicionais de vantagem competitiva (PORTER, 1980; PORTER 1985), os quais assumem que as organizações dentro do mesmo segmento são muito semelhantes em termos de recursos que dispõem e de estratégias que adotam. Portanto, qualquer diferencial competitivo seria momentâneo, pois os recursos utilizados pelas organizações possuem alta mobilidade, podendo ser facilmente desenvolvidos ou adquiridos. Na visão de Barney (1991), recursos como ponto de venda, localização de uma fábrica e reputação não são facilmente transferidos e não estão à venda no mercado livre, conseqüentemente a vantagem competitiva pode durar mais do que o esperado pelos adeptos à Escola de Posicionamento.

A primeira contribuição de Barney (1991) está na expansão do conceito de recurso, abarcando não somente os ativos físicos, mas também as capacidades, habilidades, processos, informação e reputação da empresa. A segunda contribuição de Barney (1991) é mencionar a necessidade de distinguir os recursos estratégicos para a organização dos não estratégicos. Para tanto, Barney estipula que um recurso para ser considerado estratégico deve:

- a) **ter valor** - para explorar oportunidades e neutralizar ameaças;
- b) **ser raro** - difícil de desenvolver ou adquirir;
- c) **ser inimitável** - a tentativa da concorrência em imitá-los deve fracassar;

- d) **ser impossível de substituir** - o concorrente deve ser incapaz de produzir algo que anule os benefícios percebidos pelos clientes.

A terceira grande contribuição de Barney (1991) é a distinção que ele faz entre vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentada. Para o autor, a vantagem competitiva acontece quando se está criando ou implementando uma estratégia, sem que nenhum concorrente a esteja implementando de forma simultânea. Entretanto, a vantagem competitiva será sustentada somente se ela continuar a existir depois de cessados os esforços dos concorrentes para imitá-la ou substituí-la (BARNEY, 1991).

4.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

4.2.1 Origens e evolução do estudo sobre Competências Organizacionais

Foi em 1990, com o trabalho de Prahalad e Hamel, que o termo competências essenciais se popularizou. O motivo dessa repercussão está nos autores afirmarem que o ponto de partida para a alavancagem da competitividade é o rearranjo dos potenciais internos da organização. Com isso, as organizações seriam capazes de conquistar vários mercados por intermédio de poucas competências essenciais bem aplicadas. Conforme os autores, são três as características chave que definem as competências essenciais da organização: (1) possibilitam acesso a uma grande variedade de mercados; (2) contribuem significativamente para os benefícios percebidos pelos clientes nos produtos e serviços; (3) são difíceis de imitar.

Para Prahalad e Hamel (1990) a alavancagem das competências da empresa acontecerá quando: a) a organização construir alianças para internalizar competências de forma rápida e barata, consolidando tecnologias e processos que possibilitarão aos diversos negócios lançarem produtos superiores ou se adaptarem rapidamente às oportunidades; b) o corpo gerencial estiver comprometido com a corporação e não com uma única unidade de negócio. Assim como Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990) acreditam que as organizações precisam buscar uma maior sinergia entre as unidades de negócio pela adoção de estratégias *cross-divisional*. Não se trata apenas de compartilhar custos, recursos ou infraestrutura, mas de comprometimento em trabalhar além das fronteiras usuais, buscando o aprendizado coletivo. Outra contribuição importante feita por Prahalad e Hamel (1990) é a noção de

competitividade nos níveis de produto final (*end product*), produto essencial (*core product*) e competências (*competences*). Para os autores, competir por produtos ou serviços torna a empresa frágil. Com isso, alteram a noção de participação no mercado, citando casos como da Canon e Matsushita que possuem uma participação irrelevante de mercado se considerada a marca (*brand-share*), no entanto são líderes absolutas na fabricação e fornecimento de componentes e dispositivos vitais (*core products*) que outras empresas do mesmo segmento utilizam para compor seus produtos. Apesar de publicado em 1990, o artigo de Prahalad e Hamel continua sendo um dos mais citados em estudos sobre competências organizacionais.

Em 1992 surge Leonard-Barton com o conceito de capacidades essenciais da firma, enriquecendo mais ainda a VBR. De forma a melhor entender as flexibilidades e inflexibilidades das organizações, a autora analisa ambientes de projeto de desenvolvimento de produtos e processos, pois “são ambientes onde empresa e gestores precisam lidar simultaneamente com forças inibidoras e habilitadoras de formação e desenvolvimento de capacidades” (LEONARD-BARTON, 1992, p. 112). A primeira conclusão da autora é que as capacidades podem, ao mesmo tempo, serem habilitadoras ou inibidoras da vantagem competitiva, pois capacidades já sedimentadas podem produzir, mesmo que de forma indesejada, inércia organizacional. A segunda conclusão da autora é que “toda inovação requer uma parcela de ‘criação destrutiva’” (SCHUMPETER, 1942, p. 112). Ou seja, ao longo do tempo, algumas capacidades precisam ser transformadas ou substituídas para se evitar barreiras ou boicote às iniciativas de mudança. Outro tópico destacado por Leonard-Barton (1992) é a reputação da empresa, que é definida como o reconhecimento pelas suas capacidades essenciais. Ela não só atrai profissionais qualificados que querem se nutrir e fazer parte do sucesso do empreendimento, mas também cria um reservatório de potenciais que podem ser aplicados a qualquer momento na criação de novos produtos e serviços.

Em 1993, Prahalad ressurgiu questionando o uso da tecnologia como um fim e não como meio. Ao adotar uma abordagem histórico-longitudinal, o autor identificou padrões de comportamento e comparou a performance de empresas orientais e ocidentais de mesmo segmento. A pesquisa demonstra que, no intervalo entre 1975 e 1985, várias empresas ocidentais perderam a liderança no seu segmento para empresas orientais. Ou seja, além de IBM, GE, Phillips e Siemens não conseguirem acompanhar o crescimento natural da demanda, parte do mercado que dominavam migrou para as orientais como Hitachi, Matsushita, Toshiba e NEC. A pergunta que fica é: “Como no período de 10 anos empresas ocidentais cresceram à taxa de 5% enquanto empresas orientais cresceram à taxa de 20% ao ano, competindo globalmente dentro do mesmo segmento?” (PRAHALAD, 1993, p. 41).

Segundo o autor, o que aconteceu foi que empresas orientais e ocidentais adotaram estratégias totalmente diferentes. Por um lado, as ocidentais estavam olhando para fora, investindo alto em tecnologia, cortando custos e tentando crescer por aquisições. Por outro, as orientais mantiveram o foco na gestão das oportunidades, o que lhes possibilitou um crescimento orgânico com base nos recursos e capacidades internas. Por meio dessa análise, Prahalad (1993) conclui que recursos e tecnologia devem ser tratados como habilitadores da vantagem competitiva e não como a vantagem competitiva em si. O erro das empresas ocidentais foi terem acreditado que possuir recursos e tecnologia garantiria o diferencial competitivo, sem ter que se preocupar com as habilidades necessárias para extrair o melhor desses recursos (PRAHALAD, 1993).

Segundo Post (1997), existe uma tensão natural entre construção e transformação de competências. A primeira, com vistas a preparar a organização para competir no futuro, coordenando o desenvolvimento, reconfiguração e renovação de recursos e capacidades. A segunda, quer adaptar a empresa para competir hoje, preenchendo lacunas sem exigir mudanças impactantes. O equilíbrio entre responder às demandas atuais e futuras depende da flexibilidade dos recursos que a empresa possui e da habilidade dos gestores em manejar esses recursos. Post (1997) menciona que existem limites para acelerar a aquisição e acumulação desse tipo de recurso, por isso as competências precisam ser construídas proativamente hoje, com o objetivo de competir por mercados futuros.

Teece et al. (1997) analisam as origens da competitividade, sob a perspectiva da VBR, em empresas que operam em ambientes extremamente dinâmicos e sujeitos a mudanças constantes. Neste estudo os autores observam que empresas renomadas, inclusive no setor de tecnologia, têm acumulado uma grande quantidade de recursos e mesmo assim não foram capazes de alcançar a vantagem competitiva sustentada. A primeira conclusão de Teece et al. (1997) é que, mesmo em ambientes dinâmicos, os recursos organizacionais não são móveis, pelo menos no curto prazo. As empresas estão, de alguma forma, engessadas por aquilo que possuem, ao mesmo tempo em que devem arcar com as consequências pelas coisas que não possuem. Para Teece et al. (1997), conhecimento tácito e reputação são dois exemplos de recursos intangíveis e imóveis, também citados por Barney (1991) e Leonard-Barton (1992), que permitem à empresa atingir vários objetivos. A segunda conclusão de Teece et al. (1997) está associada à vantagem de ser o pioneiro (*first mover*). Diferentemente de Wernerfelt (1984), os autores concluem que não basta ser o pioneiro, pois algumas empresas conseguem criar e renovar produtos e processos em um tempo muito menor, permitindo-lhes estarem prontas para o mercado, ainda que iniciando depois dos líderes. Outra conclusão de Teece et

al. (1997) remete à trajetória histórica da organização (*path dependence*). De acordo com os autores, as escolhas e decisões passadas não só determinam a situação e as alternativas atuais da empresa, mas também delimitam as ações e alternativas futuras. Mais que isso, no longo prazo os compromissos assumidos pela organização são difíceis de reverter e determinam a abrangência de suas competências. A terceira conclusão de Teece et al. (1997) é que capacidades e competências não podem ser adquiridas ou construídas da noite para o dia. Isso significa que “a atividade empresarial não pode ser encarada como simplesmente entrar em novos mercados replicando conhecimentos e habilidades de forma instantânea como se fosse um processo de cortar e colar pecinhas” (TEECE et al., 1997, p. 517).

Até 1998 o foco dos estudos sobre VBR estava em definir competências, capacidades e recursos, época em que surge Javidan com o artigo *Core competence: what does it mean in practice?* consolidando e sedimentando diversos conceitos. A figura 1 apresenta a hierarquia entre recursos, capacidades e competências definida por Javidan (1998), a qual tem servido de apoio para pesquisas na área de competências organizacionais.

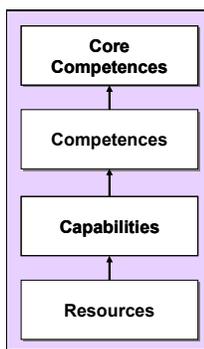


Figura 1 - Hierarquia entre competências, capacidades e recursos
Fonte: Javidan (1998).

A seguir uma descrição resumida de cada elemento da hierarquia de Javidan (1998):

- a) **recursos** (*resources*) - são os elementos mais básicos (*building blocks*) que as organizações dispõem, tais como pessoas, infraestrutura e equipamentos;
- b) **capacidades** (*capabilities*) - habilidade de transformar entradas em saídas, requerendo integração e coordenação entre os diversos recursos atrelados à atividade;
- c) **competências** (*competences*) – resultado da integração e cooperação entre diversas capacidades residentes em uma unidade de negócio (área, setor, etc);

- d) **competências essenciais (*core competences*)** - resultado da integração entre competências espalhadas por diversas unidades de negócio. Desenvolvê-las requer uma forte integração e cooperação entre as diversas unidades de negócio existentes, ou seja, a adoção de estratégias *cross-divisional*.

Além de criar conceitos amplamente aceitos, Javidan (1998) também contribuiu para o entendimento da relação entre competências organizacionais e vantagem competitiva. Assim como Petts (1997), Javidan (1998) entende que poucas vantagens competitivas perduram por longo tempo, pois quanto maior é a vantagem de uma empresa, maior é a pressão dos concorrentes para responder imitando ou substituindo. Para Javidan (1998), não é permitido se acomodar, sob pena de despertar abruptamente por concorrentes introduzindo estratégias inovadoras. Além disso, o autor entende que os critérios de compra, e re-compra, adotados pelos clientes, podem variar não só na linha do tempo, como descrito por Petts (1997), mas de acordo com critérios como localização geográfica do cliente ou grupo ao qual pertence.

Segundo Javidan (1998), é preciso separar competência de vantagem competitiva, visto que nem toda competência é fonte de vantagem competitiva, principalmente se o cliente não valorizar. Além de conhecer o que a empresa faz melhor em relação a seus concorrentes, a construção de uma estratégia sustentável deve evitar a introspecção da empresa, considerando sempre a opinião externa de clientes, fornecedores e parceiros de negócio.

Para Cockburn et al. (2000), a vantagem competitiva surge pelo acesso mais cedo, e sob melhores condições, a recursos chave, mercados e oportunidades. Sendo que a exploração bem sucedida dessas oportunidades demonstra o quão preparada a organização está para reagir ao ambiente externo. Uma força contrária a da exploração é a erosão do lucro, promovida por competidores que imitam os líderes. A principal contribuição de Cockburn et al. (2000) é a noção de convergência, definida como a habilidade de algumas empresas, mesmo que consideradas retardatárias, conseguirem rapidamente desenvolver novos produtos e processos, e estarem preparadas para o mercado antes dos líderes. Trata-se, na verdade, do desenvolvimento de mecanismos de aquisição de conhecimento e de imitação distintos dos concorrentes, compensando o fato de nunca serem os pioneiros em seu segmento.

Para Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas da organização devem variar de acordo com o mercado em que ela atua. Empresas atuando em mercados moderadamente dinâmicos deveriam possuir capacidades naturalmente mais complexas, justamente para que sejam difíceis de imitar. Já em um mercado altamente dinâmico, não há tempo para elaborar rotinas complexas, a empresa precisa se manter flexível, simplificando rotinas a uma simples regra de negócio ou lição aprendida (ex: não vender a clientes

inadimplentes). A velocidade do mercado se encarregará de torná-las difíceis de imitar. Sobre aprendizado organizacional, Eisenhardt e Martin (2000) destacam: a) se as mudanças são muito rápidas, não haverá tempo para registrar lições aprendidas; b) se forem muito pequenas, passarão despercebidas; c) se forem muito frequentes, não haverá tempo para absorver os conhecimentos até que inicie o próximo ciclo de mudança; d) se forem pouco frequentes, não haverá oportunidades suficientes de aprendizado.

4.2.2 O processo de formação e desenvolvimento das competências

A figura a seguir apresenta o *framework* proposto por Petts (1997) para o entendimento do papel das capacidades essenciais (*core capabilities*) na formação e desenvolvimento das competências essenciais (*core competences*) das organizações:

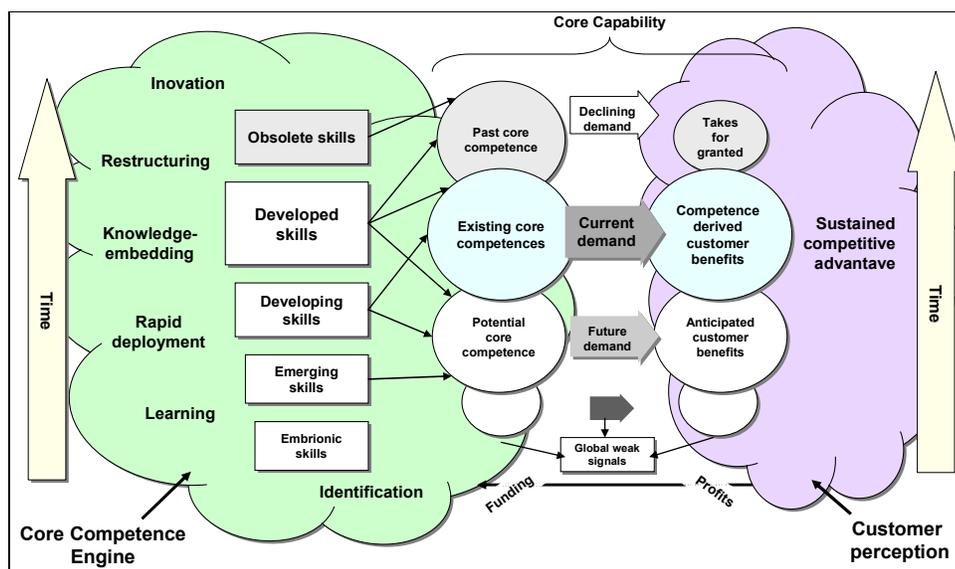


Figura 2 - *Core Competences Engine*

Fonte: Petts (1997).

Diferentemente de Prahalad e Hamel (1990), que entendem que um dos atributos da competência essencial é ser valorizada pelo cliente, na visão de Petts (1997) as competências essenciais são fortalezas escondidas, pois uma *core competence* serviria basicamente para produzir *core products*, cujos benefícios nem sempre são vistos ou valorizados pelos clientes. Na visão de Petts (1997), as capacidades essenciais (*core capabilities*) são as responsáveis por

integrar, renovar e transformar as competências da empresa de forma a continuamente gerar valor percebido pelo cliente. Uma limitação do trabalho de Petts (1997) é não deixar claro se, na sua visão, as capacidades essenciais estão hierarquicamente no mesmo nível das competências organizacionais ou se são elementos constitutivos das competências.

Assumindo que competência significa aprender a fazer as coisas cada vez melhor (DREJER, 2001), o *framework* de Drejer (2001) contribui significativamente para a evolução das pesquisas sobre VBR ao considerar o desenvolvimento das competências organizacionais em cinco níveis, conforme exibido na figura 3:

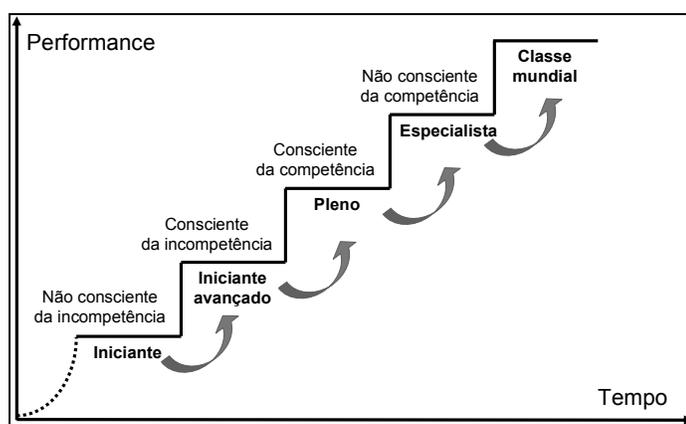


Figura 3 - Níveis de desenvolvimento das competências
Fonte: Drejer (2001).

Para Drejer (2001), a competência é um aglomerado de tecnologias, recursos humanos, elementos organizacionais e culturais e seus inter-relacionamentos. Adicionalmente, as competências são constantemente estimuladas a mudar por duas razões principais: mudanças tecnológicas e mudanças de mercado (necessidades e expectativas dos clientes). Apesar da grande contribuição de Drejer (2001), existe uma limitação importante no seu *framework*, uma vez que são definidos níveis estáticos de maturidade das competências. Em outras palavras, o *framework* não permite que uma competência seja classificada em um estágio intermediário entre pleno e especialista, por exemplo. Outra restrição do *framework* é representar apenas a ascensão das competências, assumindo que as mesmas ficam sempre cada vez mais maduras e complexas. Entretanto, é preciso também representar o declínio ou obsolescência de uma competência conforme já havia sido definido por Petts (1997).

Outro artigo seminal selecionado para compor o referencial teórico deste trabalho é o ciclo de vida das capacidades de Helfat e Peteraf (2003), o qual preenche várias lacunas dos

frameworks de Petts (1997) e Drejer (2001). Os autores utilizam o termo capacidades dinâmicas para descrever a habilidade das organizações de integrar, adaptar, reconfigurar e renovar sua base de recursos. O *framework* de Helfat e Peteraf (2003), exibido na figura 4, demonstra o ciclo de vida das capacidades que leva à vantagem competitiva das organizações:

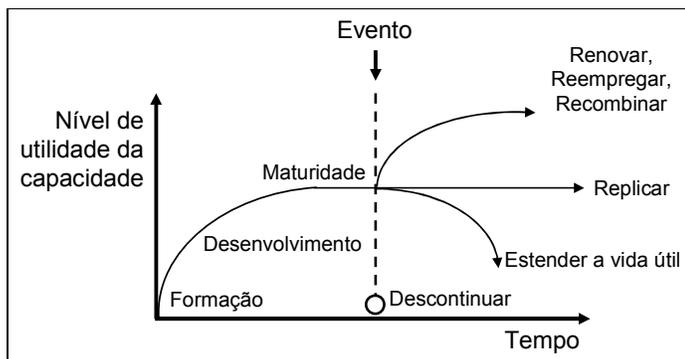


Figura 4 - Ciclo de vida das capacidades
Fonte: Helfat e Peteraf (2003).

Helfat e Peteraf (2003) entendem que fazer bem feito a primeira vez não se traduz em uma capacidade. Uma organização possui uma capacidade somente quando atinge um nível prático que permite produzir, de forma repetível e confiável, os resultados e a performance esperados. Por outro lado, uma única capacidade organizacional poderá suportar o ciclo de vida de vários produtos e, em alguns casos, ter uma sobrevida maior até do que a empresa que a gerou (HEL FAT; PETERAF, 2003). O ciclo de vida das capacidades de Helfat e Peteraf (2003) inicia com os estágios de formação e desenvolvimento. Durante a fase de maturidade, ápice do nível de utilidade da capacidade, geralmente ocorre algum evento que, inevitavelmente, conduz à descontinuidade da capacidade. É nesse momento que a empresa deve decidir o destino que deseja dar a cada uma de suas capacidades, seja aceitando a sua descontinuidade ou empreendendo ações para renová-la ou, pelo menos, estender sua vida útil.

4.2.3 Estudos recentes sobre Competências Organizacionais

Em 2004, Becker adapta um modelo de competências individuais para aplicá-lo em um estudo sobre competências organizacionais. Assim como Petts (1997), a autora coloca o

cliente em posição de destaque na busca pela vantagem competitiva sustentada, vantagem essa obtida pela complementação e reforço mútuo entre competências organizacionais e seus elementos (BECKER, 2004). Para a autora, existe uma hierarquia entre recursos, capacidades e competências, sendo as últimas as responsáveis pela formação da percepção do cliente em relação aos produtos e serviços entregues pela empresa. Becker (2004) entende que quanto mais madura é a competência, mais complexa é a entrega e, conseqüentemente, maior é a percepção de valor do cliente (BECKER, 2004). Uma fragilidade do seu trabalho é, assim como Drejer (2001), assumir que as competências ficam sempre mais maduras e complexas.

Em 2007, Awuah descreve os fatores que impactam no desenvolvimento das competências de empresas prestadoras de serviços através do tempo. O autor define competência como a habilidade da empresa em agir na direção de satisfazer as demandas do cliente. Para Awuah (2007), em empresas prestadoras de serviços, a competência é resultado da interação entre seus próprios recursos, habilidades e processos, em conjunto com recursos, habilidades e processos de parceiros, e fornecedores, que pertencem à sua rede de relacionamentos. Uma restrição deste artigo é apenas citar quais elementos se influenciam mutuamente, sem descrever que tipo de influência um exerce sobre o outro.

Ljungquist (2007) reacende a discussão sobre competências ao contrapor a hierarquia entre recursos, capacidades e competências proposta por Javidan (1998). Para Ljungquist (2007), o razoável é colocar recursos e capacidades no nível mais baixo e *core competences* no nível mais alto, conforme demonstrado na figura a seguir:

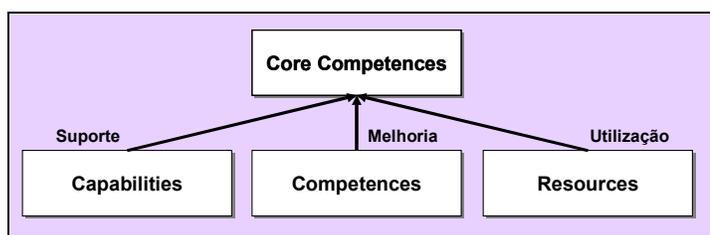


Figura 5 - Hierarquia das *core competences* segundo Ljungquist
Fonte: Ljungquist (2007).

Na visão de Ljungquist, a hierarquia proposta por Javidan (1998) apresenta três fragilidades: (1) não explicita quais são as inter-relações que fazem com que um nível seja subordinado ao outro; (2) não demonstra a contribuição de cada componente para a construção da vantagem competitiva; (3) a hierarquização proposta por Javidan (1998) não pode ser verificada na literatura. Considerando esses argumentos, Ljungquist (2007) conclui

que a hierarquia proposta por Javidan (1998) não existe, não deveria ser tão rígida ou, pelo menos, deveria permitir que alguns dos elementos estivessem no mesmo nível.

A preocupação em representar a mútua interdependência entre as competências e seus elementos aparece como questão central no trabalho de Quintana (2009). Conforme exibido na figura 6, o autor conclui que competências e seus elementos são uma intrincada rede trabalhando em prol da competitividade e do crescimento da organização, sendo que a presença de determinados elementos pode acelerar a formação e o desenvolvimento dos demais, enquanto a falta de algum desses elementos pode levar a um desequilíbrio organizacional.

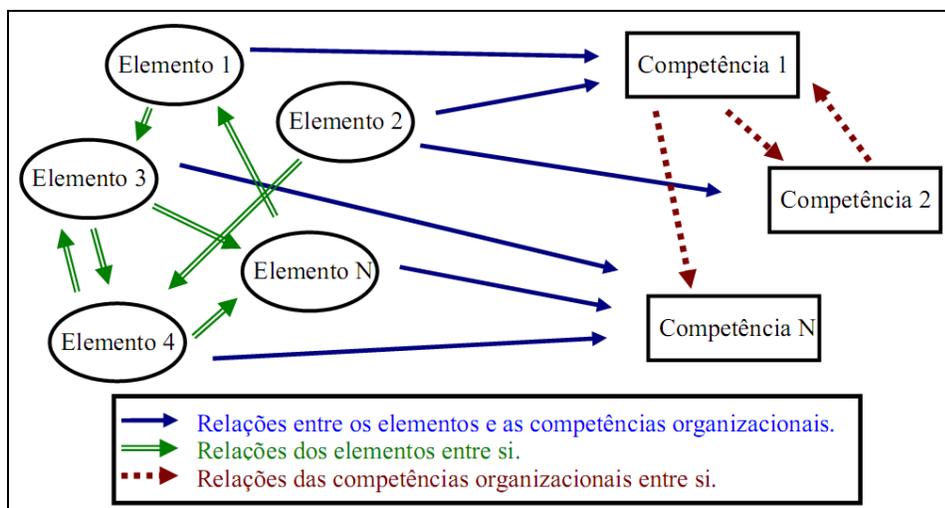


Figura 6 - Inter-relações entre competências organizacionais e seus elementos
 Fonte: Quintana (2009, p. 145).

Assim como Becker (2004), Quintana (2009) conclui em seu estudo que, quanto mais complexa for uma competência, em termos de agregação de valor ao cliente, mais ela contribuirá para o diferencial competitivo da organização. Outra contribuição importante do autor foi demonstrar a relação entre o ambiente externo, o contexto interno da organização e o ciclo de vida das competências organizacionais composto, na visão do autor, por três estágios: construção, acumulação e alavancagem. Um último destaque fica para a identificação dos quatro elementos que, para Quintana (2009), exercem influência direta no processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais: Recursos, Inovação, Cultura e Aprendizagem Organizacional.

Para Santos (2009), a relação de competências da organização permanece relativamente estável ao longo do tempo. Contudo, a complexidade da entrega vai

gradativamente aumentando em função da maturação das competências e do conjunto de elementos que irão se agrupar em torno delas. Assim como Quintana (2009), Santos (2009) conclui que as organizações que entenderem e dominarem a influência mútua, existente entre competências organizacionais e seus elementos, estarão em melhores condições de trabalhar os fatores que levam ao crescimento e à competitividade.

4.3 CONCEITOS E DEFINIÇÕES ADOTADAS POR ESTA PESQUISA

De acordo com Sanchez (2004), a literatura atribui os mais variados significados ao termo competência: habilidade, capacidade, conhecimento, aprendizado, coordenação, organização e, mais recentemente, relacionamento. Essa percepção é confirmada pelos seguintes autores:

- a) Habilidades, competências e capacidades são conceitos intercambiáveis (HAMEL; PRAHALAD, 1994).
- b) Não existe unanimidade ao definir competência e capacidade (POST, 1997).
- c) Uma das principais dificuldades nesta área é, antes de identificar as competências de uma organização, conceituar o que é competência (SANCHEZ, 2004).
- d) A terminologia associada às competências, capacidades e recursos apresenta divergências importantes na literatura (LJUNGQUIST, 2007).

Considerando o exposto acima, durante a etapa de preparação desta pesquisa, foi dedicado tempo e esforço para adaptar termos que são empregados genericamente de forma a construir conceitos que estivessem alinhados com o objetivo deste estudo. As próximas seções deste capítulo apresentam conceitos e exploram os termos e nomenclaturas adotadas ao longo deste trabalho.

4.3.1 Competências Organizacionais

Para Le Deist e Winterton (2005), a competência organizacional deveria ser simples, mas tornou-se algo extremamente complicado de entender. Isso gera dificuldade para os pesquisadores, uma vez que é necessário revisar conceitos, reconciliando-os e acomodando-

os, antes de avançar em uma investigação. Os três problemas principais apontados por Sanchez (2004), quanto à divergência de conceitos associados ao termo competências, são: (1) adoção de terminologias diferentes para os mesmos conceitos; (2) a cada momento as competências são associadas a elementos que estão em níveis completamente diferentes dentro da organização; (3) em muitos casos é adotada uma visão estática das competências, sem considerar que elas se transformam e se renovam ao longo do tempo. O quadro 2 relaciona as principais definições para o termo competências organizacionais encontrados na literatura:

Competências Organizacionais - principais definições	Autores
Competências são aprendizados organizacionais coletivos associados à coordenação de capacidades para produzir e integrar diferentes tecnologias.	Prahalad e Hamel (1990)
Habilidade de integrar diferentes tecnologias gerando novos negócios.	Prahalad (1993)
A competência dá à empresa uma diferenciação competitiva e abre portas para novas oportunidades de negócio.	Hamel (1993 apud STONHAM, 1993)
Competência é um conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam a empresa a entregar benefício aos clientes.	Hamel e Prahalad (1994)
Combinação única de elementos gerando resultados reconhecidamente superiores.	Post (1997)
Combinação única de recursos tangíveis e intangíveis controlados por uma empresa capaz de gerar diversos produtos e serviços hoje e no futuro.	Petts (1997)
As competências delimitam o <i>core business</i> e a vantagem competitiva da empresa.	Teece et al. (1997)
A competência é resultado da cooperação e integração entre diversas capacidades.	Javidan (1998)
Competências são habilitadoras da competitividade.	Cockburn et al. (2000)
A competência é um sistema de tecnologias, recursos humanos, elementos organizacionais e culturais e seus inter-relacionamentos.	Drejer (2001)
Competência é uma habilidade para fazer bem alguma coisa.	Mills et al. (2002)
Competência é a habilidade de sustentar e coordenar o desenvolvimento de recursos que ajudem a empresa a atingir seus objetivos.	Sanchez (2004)
Competência, uma vez explicitada na entrega, traduz uma determinada certificação. Alinhada à ideia de complexidade, permite identificar os níveis de agregação de valor e sua real contribuição para a competitividade da empresa ao longo do tempo.	Becker (2004)
A competência envolve recursos internos, processos e a maneira como a empresa utiliza esses recursos para aumentar sua vantagem competitiva.	Dolabella (2006)
Competência é a habilidade da empresa para agir com eficiência e eficácia, tendo como objetivo satisfazer as demandas do cliente.	Awuah (2007)
Competência é a capacidade de combinar e integrar recursos em produtos e serviços, de forma contínua, buscando maior desempenho organizacional e a agregação de valor percebido pelos clientes e pela sociedade em geral.	Quintana (2009)
Competência organizacional é a habilidade da empresa de interagir e coordenar seus recursos gerando uma vantagem competitiva sustentável.	Santos (2009)

Quadro 2 - Competências organizacionais - principais definições
Fonte: O autor (2010).

Com base nas definições de Hamel e Prahalad (1994), Petts (1997), Post (1997) e Quintana (2009), esta pesquisa adotou a seguinte definição para competências organizacionais: **Competência organizacional é a habilidade de integrar e coordenar uma combinação única de elementos de forma a gerar benefícios percebidos e valorizados pelo cliente hoje e no futuro.** A figura 7 sintetiza a definição adotada nesta pesquisa.

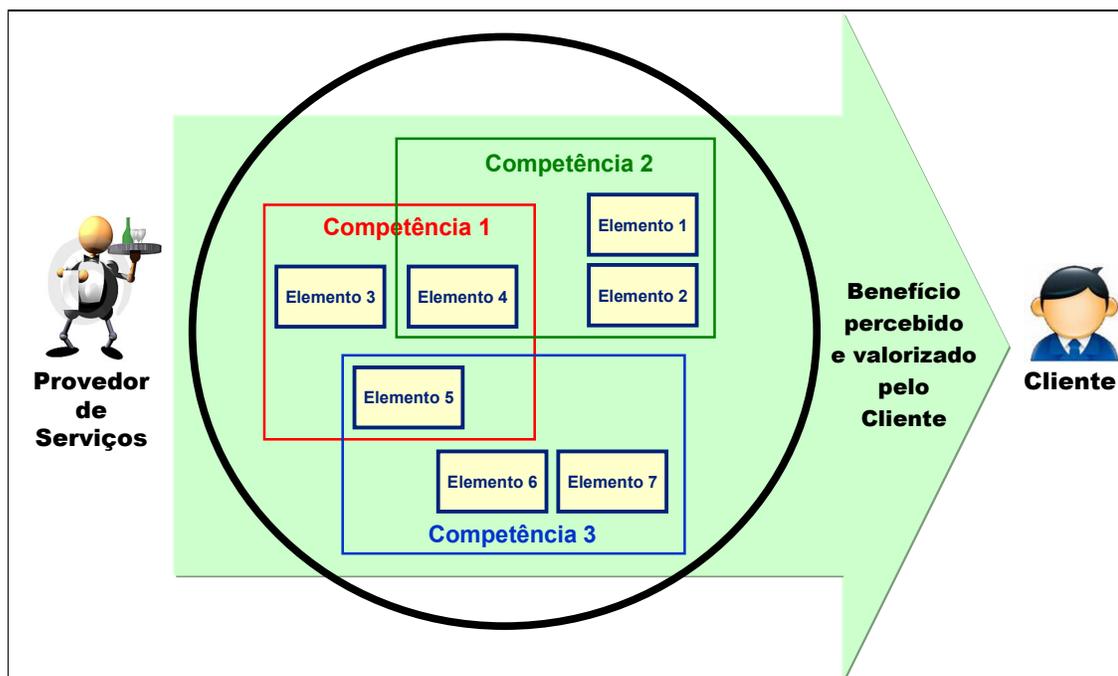


Figura 7 - Competências organizacionais
 Fonte: Adaptado de Hamel e Prahalad (1994), Petts (1997), Post (1997) e Quintana (2009).

4.3.2 Elementos Constitutivos das Competências Organizacionais

Um dos objetivos específicos desta pesquisa foi identificar os elementos que compõem cada uma das competências organizacionais da Stefanini IT Solutions. O quadro a seguir resume as principais definições encontradas na literatura sobre elementos constitutivos das competências organizacionais:

Elementos Constitutivos das Competências Organizacionais	Autores
Tecnologias, pessoas e ativos da organização.	Prahalad (1990)
Combinação única de recursos tangíveis e intangíveis.	Petts (1997)
Processos, posições e <i>paths</i> (alternativas disponíveis para continuar crescendo).	Teece et al. (1997)
Competências são formadas por capacidades e seus recursos.	Javidan (1998)
Tecnologia, pessoas, estruturas organizacionais e cultura.	Drejer (2001)
Competências são formadas a partir de combinações de recursos que a empresa possui, tem acesso ou controla, mesmo que temporariamente.	Mills et al. (2002)
Capital humano, capital social e aprendizado.	Helfat e Peteraf (2003)
Pessoas, ativos, investimento, tecnologia, cultura, inovação e aprendizagem.	Quintana (2009)

Quadro 3 - Elementos constitutivos das competências – principais definições
 Fonte: O autor (2010).

O autor que permitiu mais facilmente compreender quais são os elementos constitutivos das competências organizacionais foi Javidan (1998). Entretanto, Javidan (1998) adota uma estrutura hierárquica bastante rígida entre competências, capacidades e recursos, incompatível com os objetivos desta pesquisa.

Considerando a heterogeneidade de conceitos encontrados a partir da revisão bibliográfica e o fato desta ser uma pesquisa aplicada, não teórica, foi necessário estabelecer um conceito para os elementos constitutivos das competências que fosse adequado ao objetivo da pesquisa. Para tanto, a distinção entre recursos e capacidades defendida por Javidan (1998) foi substituída pelo termo “elementos constitutivos das competências organizacionais”, o qual engloba recursos e capacidades. O objetivo foi manter o foco da pesquisa na identificação dos elementos constitutivos das competências sem a necessidade de distinguir recursos de capacidades ou ter que criar vários níveis hierárquicos abaixo das competências.

Com base em Petts (1997), Javidan (1998) e Mill et al. (2002) esta pesquisa definiu elementos constitutivos das competências como: **Competências organizacionais são constituídas de uma combinação única de recursos tangíveis e intangíveis que a organização possui, tem acesso ou controla, mesmo que temporariamente.** A figura 8 resume o conceito de elementos constitutivos das competências organizacionais adotado por esta pesquisa:



Figura 8 - Elementos constitutivos das competências organizacionais
Fonte: Adaptado de Petts (1997), Javidan (1998) e Mills et al. (2002).

4.3.3 Inter-relações e influências mútuas entre competências e seus elementos constitutivos

O quadro a seguir relaciona as principais definições encontradas na literatura para inter-relações e influências mútuas entre competências e seus elementos constitutivos:

Inter-relações e influências mútuas entre competências e elementos	Autores
A interação contínua e repetitiva entre recursos humanos e não humanos permite acumular conhecimento por especialização, divisão do trabalho e <i>teamwork</i> .	Penrose (1959)
Competências e capacidades são uma combinação única (<i>firm specific</i>) e em constante desenvolvimento, por meio de complexas interações entre recursos .	Post (1997)
Existe uma ligação lógica entre capacidades dinâmicas, recursos e vantagem competitiva.	Eisenhardt e Martin (2000)
Competências é um sistema de tecnologias, recursos humanos, elementos organizacionais e culturais e seus inter-relacionamentos .	Drejer (2001)
A vantagem competitiva é fruto da complementação e reforço mútuo entre competências organizacionais e seus elementos.	Becker (2004)
Categorias de competências e o inter-relacionamento entre elas impacta diretamente a gestão das competências organizacionais.	Sanchez (2004)
A competência é resultado da interação entre diferentes atores e elementos .	Awuah (2007)
As competências relacionam-se com os recursos da organização e estão fortemente associadas à estratégia e práticas de gestão.	Dolabella (2006)
Competências e seus elementos se inter-relacionam : (1) entre elementos e as competências; (2) entre os elementos em si; (3) entre as competências em si.	Quintana (2009)
Existe influência mútua entre estratégias, competências e seus elementos.	Santos (2009)

Quadro 4 – Inter-relações entre competências e elementos – principais definições
Fonte: O autor (2010).

Neste trabalho foi adotada a definição de Quintana (2009) para o inter-relacionamento entre competências e seus elementos constitutivos: **A inter-relação, com o sentido não só de troca, mas de influência mútua, entre competências e seus elementos constitutivos pode acontecer de três formas: (1) elementos e competências se relacionam entre si; (2) os elementos se relacionam entre si; (3) as competências se relacionam entre si.**

4.3.4 Capacidades, Capacidades Operacionais e Capacidades Dinâmicas

Um dos objetivos específicos desta pesquisa foi identificar as capacidades dinâmicas que contribuíram para a transformação e renovação contínua das competências organizacionais da empresa estudada ao longo de sua trajetória. Para tanto, durante a Fase 1 buscou-se na literatura definições para o termo capacidade, conforme exibido no quadro 5, na página a seguir:

Capacidades - principais definições	Autores
Capacidade é a habilidade de transformar entradas em saídas.	Grant (1991); Javidan (1998)
Capacidades essenciais são rotinas que habilitam a inovação ou podem inibi-la.	Leonard-Barton (1992)
Capacidade essencial é a habilidade que a organização tem de aplicar as competências essenciais de forma a gerar valor percebido pelo cliente.	Petts (1997)
Capacidades dinâmicas são as rotinas, processos ou conhecimento tácito, sobre como formar, desenvolver, transformar, reconfigurar e renovar recursos e competências de forma a adaptar-se ao ambiente e manter-se competitivo.	Teece et al. (1997); Cockburn et al. (2000); Eisenhardt e Martin (2000)
Capacidade organizacional é coordenar um conjunto de atividades que utiliza recursos para atingir um resultado específico.	Helfat e Peteraf (2003)
Capacidades dinâmicas são rotinas para geração de produtos e serviços. São uma categoria especial de recursos intangíveis da organização.	Sanchez (2004)
Capacidades dinâmicas são rotinas utilizadas pelos gestores para transformar a base de recursos para criar novas estratégias geradoras de valor e benefício aos clientes.	Wu (2005)
Capacidade dinâmica é a habilidade da empresa desenvolver novos produtos para atender as necessidades dos clientes, implantar modelos de gestão inovadores que viabilizem o negócio, reconfigurar processos e estruturas encontrando maneiras de entrar em mercados ainda não explorados e de influenciar o seu ambiente.	Teece (2007)
Capacidade dinâmica é a habilidade de propositalmente criar, estender e modificar a base de recursos de forma a manter-se competitivo em um ambiente de mudanças constantes. Não são rotinas diárias executadas automaticamente, pois exigem discernimento para decidir quais recursos substituir, quando, como e por que.	Helfat e Peteraf (2009)

Quadro 5 - Capacidades - principais definições
Fonte: O autor (2010).

Para Collis (1994), existem muitas definições sobre capacidades na literatura, contudo, é possível verificar a existência de duas categorias básicas:

- a) **Capacidades Operacionais:** Segundo Grant (1991) e Javidan (1998), essa categoria de capacidade está associada à habilidade da organização realizar uma tarefa, transformando entradas em saídas.
- b) **Capacidades Dinâmicas:** A segunda categoria de capacidades diz respeito a rotinas ou processos gerenciais que requerem conhecimento tácito para planejar, mobilizar, organizar e controlar recursos de forma a saber quando e por que é preciso realizar mudanças (SANCHEZ, 2004). Para Cockburn et al. (2000), recursos e competências ocupam um lugar de destaque, no entanto são apenas a metade do caminho para o entendimento da competitividade das organizações (COCKBURN et al., 2000). A outra metade reside nas capacidades dinâmicas, que são as rotinas sobre como formar, desenvolver, reconfigurar e renovar competências e recursos de forma a continuar respondendo adequadamente às demandas do mercado.

Considerando as colocações apresentadas nesta seção, as seguintes definições foram estabelecidas para nortear os trabalhos desta pesquisa:

- a) **Capacidades são uma categoria especial de recursos intangíveis da organização** (SANCHEZ, 2004). Nesta pesquisa as capacidades foram consideradas elementos constitutivos hierarquicamente subordinados às competências organizacionais.
- b) **Capacidades Operacionais estão associadas à habilidade para produzir e distribuir os produtos e serviços cujos, benefícios são percebidos e valorizados pelos clientes da empresa** (JAVIDAN, 1998; HELFAT; PETERAF, 2003; SANCHEZ, 2004). Retornando ao conceito de competências organizacionais definido para essa pesquisa, as capacidades operacionais contribuem para a integração e coordenação de elementos que geram os benefícios que são percebidos e valorizados pelos clientes.
- c) **Capacidades Dinâmicas estão associadas à habilidade de propositalmente transformar e renovar a base de recursos tangíveis e intangíveis da organização de forma a adaptar-se ao ambiente e manter-se competitivo.** Exigem discernimento para decidir sobre quais recursos transformar ou renovar, quando, como e por que. (TEECE ET AL., 1997; COCKCBURN ET AL., 2000; EISENHARDT; MARTIN, 2000; WU, 2005; TEECE, 2007; HELFAT; PETERAF, 2009). Revisitando o conceito de competências organizacionais definido para esta pesquisa, as capacidades dinâmicas contribuem para que os benefícios que hoje são percebidos e valorizados pelos clientes também sejam no futuro.

4.3.5 Formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais

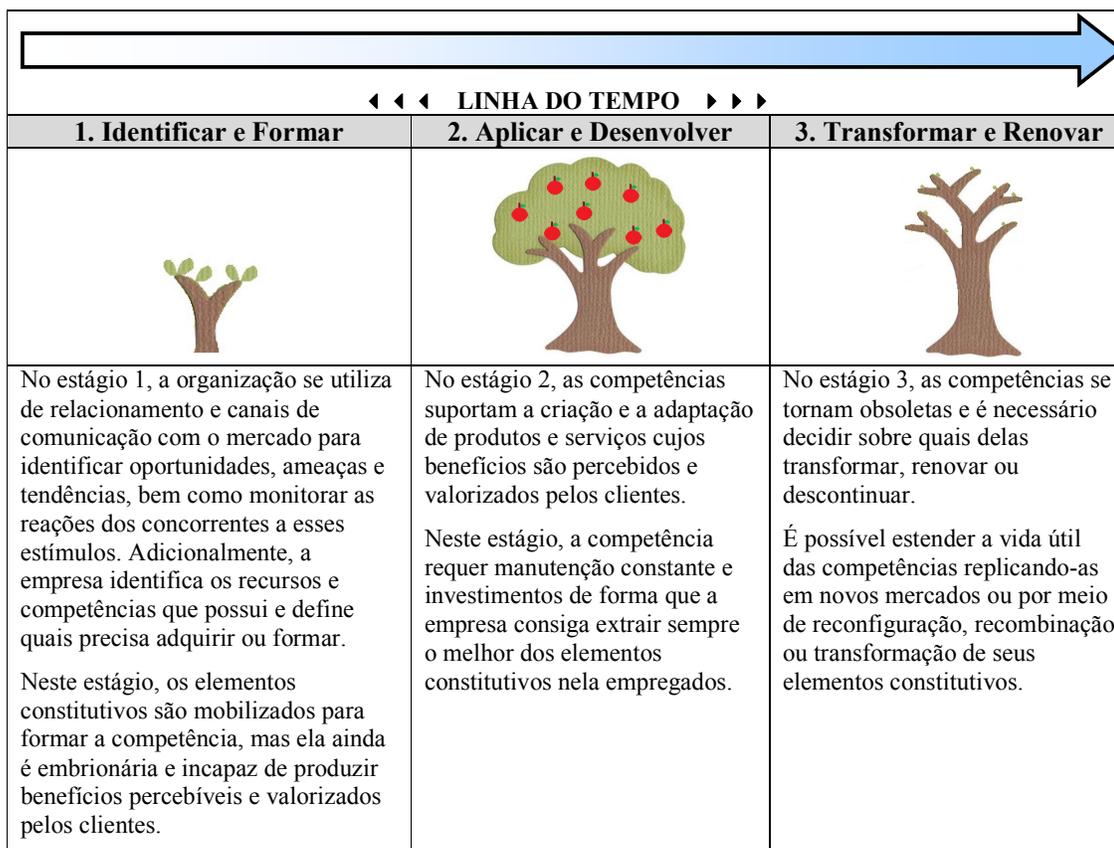
O Quadro 6, na página seguinte, relaciona diferentes abordagens adotadas pelos principais autores para representar o ciclo de formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais. Drejer (2001), por exemplo, entende que a competência nasce simples e com o passar do tempo vai se tornando cada vez mais complexa e madura. Para Petts (1997), a competência nos seus estágios iniciais é uma idéia embrionária, concebida a partir de um *input* sobre necessidades futuras dos clientes e, com o tempo, ela amadurece até atingir o ponto onde se torna obsoleta e sem valor para o cliente. Segundo Teece (2007), se uma empresa possui recursos e competências até pode apresentar uma boa performance durante

algum tempo. Entretanto, não conseguirá sustentar seus diferenciais competitivos por muito tempo se não estiver consciente dos mecanismos para renovação contínua de suas competências organizacionais.

 ◀ ◀ ◀ LINHA DO TEMPO ▶ ▶ ▶				
Fonte: Grant (1991)				
(1) Identificar os recursos da organização.	(2) Identificar as capacidades da organização.	(3) Avaliar alternativas para extrair o melhor dos recursos.	(4) Estratégias e ações para maximizar oportunidades.	(5) Identificar recursos a adquirir ou renovar.
Fonte: Prahalad (1993)				
<i>Opportunity Gap</i> (Expansão) - Foco em crescimento, novos mercados e direcionamento estratégico.			<i>Performance Gap</i> (Melhoria Contínua) - Foco em produtividade, qualidade e custo.	
Fonte: Petts (1997)				
(1) Identificar.	(2) Aprender.	(3) Desenvolver.	(4) Reter conhecimento.	(5) Reestruturar.
Fonte: Post (1997)				
<i>Competence Building</i> - Desenvolver recursos e capacidades novos, ou já existentes, na organização.			<i>Competence Leverage</i> – Melhoria contínua, sem requerer mudanças qualitativas.	
Fonte: Teece et al. (1997)				
(1) Identificar os recursos críticos.		(2) Identificar nichos onde esses recursos têm melhor performance.		(3) Decidir o destino da lucratividade obtida com os recursos.
Fonte: Javidan (1998)				
(1) Identificar os negócios e mercados em que atua ou gostaria de atuar.		(2) Identificar as competências que possui e as que ficarão obsoletas.		(3) Ajustar competências que ficarão obsoletas; melhorar a utilização dos recursos; desenvolver ou adquirir novas competências.
Fonte: Drejer (2001)				
(1) Iniciante. Não consciente da incompetência.	(2) Iniciante avançado. Consciente da incompetência.	(3) Pleno. Consciente da competência.	(4) Especialista.	(5) Classe mundial.
Fonte: Helfat e Peteraf (2003)				
(1) Formação.	(2) Desenvolvimento.	(3) Maturidade.	(4) Transformação ou declínio.	
Fonte: Sanchez (2004)				
(1) Projetar diferentes cenários de negócio.	(2) Projetar diferentes modos de gestão.	(3) Identificar e desenvolver recursos.	(4) Aplicar recursos em diferentes operações.	(5) Extrair o melhor da base de recursos disponível.
Fonte: Becker (2004)				
(1) Identificar macroprocessos.	(2) Identificar competências associadas aos processos.		(3) Identificar níveis de complexidade das competências.	(4) Mapear a trajetória de evolução das competências.
Fonte: Teece (2007)				
(1) Identificar (<i>Sense</i>).		(2) Incorporar (<i>Seize</i>).		(3) Transformar (<i>Transform</i>).
Fonte: Quintana (2009)				
(1) Construção.		(2) Acumulação.		(3) Alavancagem.
Fonte: Santos (2009)				
(1) Formação.		(2) Desenvolvimento.		(3) Amadurecimento.

Quadro 6 – Formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais - principais definições
 Fonte: O autor (2010).

Com base nas referências do quadro 6, esta pesquisa definiu que o processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências organizacionais é constituído de três estágios, conforme descrito no quadro 7, na próxima página:



Quadro 7 – Formação, desenvolvimento e renovação de competências em três estágios
 Fonte: O autor (2010).

Com base em Becker (2004), Quintana (2009) e Santos (2009) adotou-se o seguinte conceito para formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais: **O desenvolvimento das competências organizacionais pode ser verificado pela diferença na percepção de valor que o cliente tem do resultado produzido pelas competências organizacionais, ao longo da trajetória histórica da empresa.**

4.3.6 Capacidades Dinâmicas que contribuem para a transformação e renovação das Competências Organizacionais

Teece e Pisano (1994) foram pioneiros ao propor um conjunto básico de rotinas gerenciais responsáveis pela aquisição, transformação e renovação dos recursos chave da organização. Eisenhart e Martin (2000) já vislumbravam a necessidade de se comparar as capacidades

dinâmicas de empresas de diferentes segmentos com o objetivo de identificar características semelhantes entre elas. Neste contexto, Wang e Ahmed (2007) argumentam que várias pesquisas têm se ocupado de identificar processos específicos de empresas de diferentes segmentos que levam a uma maior performance e ao acúmulo de vantagens competitivas. Entretanto, poucos estudos têm buscado identificar as características comuns entre esses processos, que na visão de Wang e Ahmed (2007), têm relação direta com as capacidades dinâmicas dessas organizações.

Teece (2007) afirma que existem várias categorias de capacidades dinâmicas já identificadas, sendo necessário um esforço para entender as fundações que as permeiam. Da mesma forma, Helfat e Peteraf (2009) afirmam que existem capacidades dinâmicas para todo o tipo de situação: para desenvolver produtos, para reagir frente a crises, para formar alianças estratégicas e até para a tomada de decisões que envolvam a sobrevivência da empresa. O interessante é verificar que todas essas capacidades dinâmicas apresentam em comum as características de identificar oportunidades, ameaças e tendências, criar e adaptar produtos, serviços e processos, bem como transformar a base de recursos-chave da organização (HEL FAT; PETERAF, 2009), o que permite uma associação direta com os três estágios de formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais definidos no quadro 7.

Apesar de a maioria dos autores associarem capacidades dinâmicas a processos (HEL FAT; PETERAF, 2009), Ambrosini e Bowman (2009) acreditam que as capacidades dinâmicas não devam ser consideradas meras rotinas ou processos administrativos, visto que processos são explícitos, estruturados, codificáveis e replicáveis entre empresas. Por outro lado, as capacidades dinâmicas são influenciadas pela estrutura organizacional, pelos sistemas de informação, pela habilidade dos gestores, pelas experiências passadas, pelas escolhas e posicionamentos estratégicos, bem como pela cultura e pelo padrão de comportamento organizacional (AMBROSINI; BOWMAN; 2009).

Considerando o exposto acima, durante a Fase 1 da pesquisa realizou-se uma revisão bibliográfica que permitiu identificar sete capacidades dinâmicas que, independente do segmento da empresa, contribuem para a transformação e renovação contínua das competências organizacionais. O quadro 8, na próxima página, apresenta as sete capacidades dinâmicas identificadas:

Capac. Dinâmica	Significado da Capacidade Dinâmica	Autor
Criar uma visão única e compartilhada por toda a organização.	A estratégia deve ser representada e comunicada no formato de um esquema simples, de valores, entendível e seguida por toda a organização, que mitigue conflitos e que sirva de direcionador para as decisões críticas. O processo de formação e desenvolvimento de competências deve estar estreitamente ligado à visão de longo prazo e aos valores.	Barney (1991); Prahalad (1993); Post (1997); Becker (2004); Quintana (2009).
Possuir uma estratégia <i>cross-divisional</i> clara para utilização de recursos chave.	Recursos-chave não devem ficar aprisionados nas suas unidades de negócio de origem. Desenvolver uma mentalidade para compartilhar custos de entrada em novos mercados, pela perspectiva de recursos, é mais efetivo do que cada unidade de negócio subsidiar produto a produto. Formar um corpo gerencial comprometido com a empresa e não com uma única unidade de negócio, capaz de promover integração e cooperação mútua entre as diversas unidades de negócio. Não só compartilhar custos.	Penrose (1959); Wernerfelt (1984); Prahalad (1990); Leonard-Barton (1992); Javidan (1998).
Promover o aprendizado coletivo.	Aprendizado organizacional é um longo processo de tentativa e erro, resultante das reações da empresa ao mercado e decisões sobre quais recursos empregar. Ela inicia pelo indivíduo, depois atinge um grupo e, finalmente, a organização. Pode acontecer por traumas, até que se torne parte integrante do dia-a-dia da empresa. Fomentar alianças e parcerias é uma excelente opção para internalizar competências de forma rápida e barata.	Prahalad (1990); Petts (1997); Post (1997); Drejer (2001); Helfat e Peteraf (2003); Teece (2007).
Ser capaz de adaptar-se na mesma velocidade das mudanças do mercado.	Os mercados ficam mais exigentes à medida que se tornam maduros. O diferencial hoje pode tornar-se um pré-requisito amanhã. Ao invés de simplesmente satisfazer os clientes em relação ao que pedem, passar a conduzi-los criando demandas futuras. Mudanças na legislação, no câmbio e no acesso a recursos também podem requer ações internas para manter a empresa competindo. Renovar mais rápido que a demanda é desperdício, renovar mais lentamente coloca em risco a vantagem competitiva sustentada. A empresa estará vulnerável se a atividade de identificar oportunidades e reagir estiver confinada aos cuidados de poucos indivíduos. O correto é que essa seja uma atividade coletiva não de um único departamento.	Prahalad (1990); Prahalad (1993); Petts (1997); Javidan (1998); Sanchez (2004); Cockburn et al. (2000); Awuah (2007); Teece (2007).
Comprometer-se em investir no desenvolvimento de um conjunto mínimo de competências no longo prazo.	Quebrar o paradigma do retorno imediato do investimento. Investimentos modestos e constantes, mesmo durante crises, devem ser combinados com formas inovadoras de utilização das competências. Parte da lucratividade obtida deve ser direcionada para continuar avançando e manter a posição de liderança. Não renovar competências pode significar rápido declínio em uma situação de mudança brusca. Pesquisa e investimentos locais são importantes, mas deve haver uma estratégia corporativa que direcione os investimentos. Desistir de uma competência pode significar desistir de um mercado.	Wernerfelt (1984); Prahalad (1990); Petts (1997); Teece (2007); Javidan (1998); Beinhocker et al. (2009).
Inovar na produção e distribuição de produtos, bem como em rotinas de gestão do negócio.	Inovações que facilitem a administração dos ativos, permitindo produzir mais em espaços menores ou com menos recursos, melhorando a distribuição. Não deveria haver um cargo ou departamento responsável por inovação. Inovar é responsabilidade de quem “toca” o negócio. Desenhar diferentes rotinas de gestão, capazes de implementar cenários de negócio e suas contingências, extraindo o melhor dos recursos que estão à disposição da organização. Possuir práticas e ferramentas que facilitem a implantação da melhoria contínua da qualidade e dos processos, alinhada à visão estratégica.	Coase (1937); Prahalad (1993); Petts (1997); Cockburn et al. (2000); Drejer (2001); Helfat e Peteraf (2003); Sanchez (2004); Quintana (2009).
Gerir o ciclo de formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais.	Habilidade para coordenar a aquisição, desenvolvimento e renovação de recursos e capacidades para atender os diversos cenários de negócio. As mudanças tecnológicas e a dinâmica do mercado exigem que as organizações renovem constantemente suas competências. Para construir novas competências é inevitável destruir as velhas. Replicação envolve transferir um conjunto de competências utilizada em uma situação e aplicá-la em outra (ex: expansão para novos mercados). Imitação significa replicar conhecimentos externos dentro da empresa. Se a empresa não for capaz de replicar, não será capaz de imitar.	Schumpeter (1942); Teece al (1997); Petts (1997); Drejer (2001); Sanchez (2004); Quintana (2009).

Quadro 8 – Capacidades Dinâmicas que contribuem para a transformação e renovação das competências organizacionais

Fonte: O autor (2010).

4.4 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TI

4.4.1 Caracterização e evolução da Prestação de Serviços

Houve um tempo em que a percepção de valor pressupunha uma base material. Para Smith (1776), um trabalho somente tinha valor quando produzia algo concreto e estocável, de forma que o esforço nele aplicado pudesse se perpetuar através de transações de compra e venda. De forma contrária, Marx (1867) afirmava que a geração de um bem material não era garantia de valor agregado ou rentabilidade, pois o que determina a rentabilidade é a geração de um excedente econômico na relação de compra e venda. Pode-se dizer que Marx avançou significativamente em relação a Smith ao identificar que, além da rentabilidade, existe o “efeito útil” que o serviço produz – o que podemos traduzir como valor agregado ou benefício gerado. Neste contexto, Say (1803) declara que os processos produtivos não deveriam estar focados na geração de produtos, mas sim na utilidade, visto que a utilidade é o que movimenta a economia e produz riqueza.

Desde Smith (1776), até os dias de hoje, a noção e definição do que é serviço evoluiu significativamente. Uma definição mais recente e amplamente referenciada do que é serviço é dada por Harrington (1997): Fornecer serviços é gerar produtos intangíveis. Ao produzir um produto tangível com defeito, seu problema é facilmente detectado, pois é possível comparar as características indesejadas do produto com as especificações. O oposto disso ocorre com a prestação de serviços, sendo esse um dos principais argumentos para explicar a sua complexidade. Para Harrington (1997), são quatro as características que diferenciam o fornecimento de produtos da prestação de serviços: (1) serviços são intangíveis; (2) o resultado do serviço é um reflexo direto das habilidades do fornecedor; (3) o cliente faz parte do processo, ou seja, o serviço é consumido ao mesmo tempo em que é prestado; (4) um serviço não pode ser estocado ou devolvido.

Em 2006 Meirelles desenvolveu um estudo que analisa o conceito de prestação de serviços ao longo da história. Sua visão contemporânea de serviço é sintetizada na seguinte afirmação (MEIRELLES, 2006, p. 134): “Serviço é trabalho em processo, e não o resultado da ação do trabalho; por esta razão elementar, não se produz um serviço, e sim se presta um serviço”. Meirelles (2006) destaca três características básicas da prestação de serviços: (1) fluxo; (2) variedade; (3) uso intensivo de recursos humanos. Quanto ao **fluxo**, pode-se dizer

que o serviço só é iniciado quando há a solicitação do usuário, por isso o serviço acontece sob a forma de fluxo ou processo. Em relação à **variedade**, é uma característica associada à diversidade de técnicas de execução do serviço e às diferentes formas de definir o preço do serviço, praticadas pelas empresas prestadoras. Por fim, o **uso intensivo de recursos humanos**, sendo esse o fator produtivo predominante no processo de prestação de serviço que, inevitavelmente, exige muita interação entre o prestador e o usuário do serviço.

Zarifian (2001) comenta que para a France Telecom – uma empresa pública de prestação de serviços de telefonia, com mais de 160 mil empregados – a qualidade do serviço está associada não só ao bom funcionamento das centrais telefônicas e equipamentos que permitem a realização dos serviços diretos de telecomunicações, mas também aos serviços de retaguarda relacionados ao atendimento dos clientes e ao faturamento do serviço prestado. De forma geral, é preciso estar atento não somente ao serviço contratado em si, pois a percepção que o cliente tem dos serviços indiretos, que estão associados à atividade principal, afeta diretamente a sua percepção geral em relação aos serviços prestados pelo fornecedor.

Spohrer et al. (2008) comentam sobre o surgimento de uma nova ciência, a ciência do serviço, a qual integrará várias áreas de estudo como gerência de serviços, serviços de marketing, serviços operacionais, serviços de logística, entre outras. Os autores definem serviço simplesmente como a aplicação de competências, conhecimentos e recursos em benefício de um terceiro.

Considerando todos os aspectos apresentados neste capítulo, inspirado em Harrington (1997) e Armstrong et al. (2002), foi adotada a seguinte definição para o termo serviço ao longo deste trabalho: **Serviço é fornecer bens intangíveis que representem um benefício percebido e valorizado pela parte recebedora.**

Finalizando esta seção, destaca-se a importância do setor de prestação de serviços para a economia atual. Para tanto, basta consultar a composição do PIB Brasil e Estados Unidos, referentes ao ano de 2009, no quadro 9, a qual é composta em sua maior parte por serviços:

PIB Brasil	PIB Estados Unidos
Agricultura: 6,5%	Agricultura: 1,2%
Indústria: 25,8%	Indústria: 21,9%
Serviços: 67,7%	Serviços: 76,9%

Quadro 9 - Composição do PIB Brasil e Estados Unidos em 2009
Fonte: CIA (2010).

4.4.2 Caracterização e evolução da Prestação de Serviços de Tecnologia da Informação

Para alguns autores, a Tecnologia da Informação (TI) está restrita a aspectos técnicos como equipamentos (*hardware*) e sistemas aplicativos (*software*) (LAUDON; LAUDON, 2001). Enquanto outros autores entendem que a TI é composta não só de elementos técnicos, mas também pelos elementos humanos que estão envolvidos na obtenção, armazenamento, tratamento, comunicação e disponibilização da informação (ALBERTIN, 2004).

Laurindo (2002) apresenta um resumo histórico da evolução da utilização da TI nas organizações, iniciando pela década de 60, quando a TI era totalmente centralizada e sua aplicação estava restrita à automatização de funções operacionais, cujo foco era redução de custo e aumento da eficiência. Já na década de 70, a TI começa a ser aplicada na geração de relatórios gerenciais e atividades mais complexas como processamento de pedidos e controle de estoques. Entretanto, a TI ainda era vista apenas como despesa. Com o advento dos computadores pessoais nos anos 80 a TI é descentralizada. Com isso, parte da gestão da TI passa para as mãos dos usuários. Nessa época, o foco era o aumento da eficiência dos processos e da produtividade das pessoas. A seguir, na década de 90, TI e Telecomunicações convergem formando uma única área de serviços dentro das organizações. TI assume um papel mais estratégico e transformador do negócio, havendo maior preocupação com a forma de gerir e o quanto a mesma agrega de valor para o negócio. A popularização dos serviços de TI inicia a partir de 2000, quando grandes provedores de serviços como IBM e EDS passaram a se apresentar como alternativa de acesso fácil, e custo atrativo, a talentos e tecnologia de ponta (BHATTACHARYA et al., 2003). Na época, o caso de sucesso de terceirização completa da área de TI da KODAK fomentou ainda mais o mercado de serviços de TI.

Para Prado e Takaoka (2008), é preciso diferenciar a contratação de serviços de TI das demais contratações. Para os autores, é um erro a empresa contratar um prestador de serviços de TI da mesma forma que contrata outros serviços, tais como alimentação e segurança. A seguir algumas características que diferenciam as empresas de TI das empresas de outros segmentos, segundo Wu (2005), Teece (2007), Prado e Takaoka (2008):

- a) **A TI não é uma função homogênea** – Existem interdependências cruzadas entre processos, sistemas aplicativos e serviços. A dificuldade de isolar esses elementos tem sido fonte de insucesso nas iniciativas de contratação de serviços de TI.

- b) **A TI continua a evoluir de maneira vertiginosa** – Empresas do setor de tecnologia convivem em um ambiente altamente dinâmico, caracterizado por competição global e aberta, e por dispersão geográfica de recursos. Tudo isso altera os fatores que levam à performance e à vantagem competitiva sustentada. Como o ambiente é altamente dinâmico, o sucesso das empresas depende de identificar oportunidades e internalizá-las. O ciclo de desenvolvimento de produtos é mais curto e existe alta demanda por customização. Nesse contexto, é preciso um planejamento mínimo por parte dos fornecedores, o que pode engessar a relação e, por vezes, impedir o pronto atendimento às necessidades dos clientes.
- c) **Dificuldade em dimensionar e avaliar as atividades de TI** - Métodos tradicionais de gestão parecem ser necessários, mas insuficientes para dar conta da dinamicidade requerida pelas empresas que operam no setor de tecnologia. O custo e o desempenho dos serviços de TI podem sofrer variações imprevisíveis, dificultando o estabelecimento de acordos e pré-fixação de preços. Indicadores financeiros – amplamente utilizados em estudos sobre performance e competitividade organizacional – têm sua aplicabilidade restringida em empresas do setor de TI, pois o indicador financeiro mostra sempre um resultado passado.
- d) **A performance da TI tem pouca relação com economia de escala** - Diferentemente de outros setores, a escalabilidade não pode ser utilizada como principal medida para aumento da eficiência operacional. Primeiro, porque a escalabilidade é obtida por meio da terceirização de mão-de-obra. Segundo, porque a melhora da performance geralmente está associada com a adoção de métodos e práticas e não com volume.
- e) **A substituição de fornecedores é um processo mais difícil** - As características intrínsecas do serviço impedem a substituição de fornecedores de serviços de TI no curto prazo.

Neste trabalho, foi adotada a seguinte definição de serviços de TI, a qual toma como base Spohrer et al. (2008) e Magalhães e Pinheiro (2009): **Prestação de Serviço de TI é a disponibilização de um ou mais recursos de TI que habilitam processos de negócio, em benefício de um terceiro.** Recursos de TI podem ser entendidos como uma combinação de *hardware*, *software*, facilidades, processos e pessoas.

4.4.3 Capacidades Dinâmicas determinantes para a competitividade de empresas prestadoras de serviços de TI

Teece (2007) afirma que as capacidades dinâmicas são especialmente importantes para empresas do setor de tecnologia que operam em mercados abertos, com recursos geograficamente dispersos e expostos a constantes oportunidades e ameaças associadas às rápidas mudanças tecnológicas. Levando esse argumento em consideração e o fato de as empresas de TI possuírem características distintas das empresas de outros segmentos (WU, 2005; TEECE, 2007; PRADO E TAKAOKA, 2008), elaborou-se, por meio de revisão bibliográfica, um referencial teórico de nove capacidades dinâmicas determinantes para a competitividade de empresas prestadoras de serviços de TI. Tal referencial visa complementar o quadro 8 (Capacidades dinâmicas que contribuem para a transformação e renovação das competências organizacionais), da página 42, o qual se ocupa em elencar capacidades dinâmicas que, independente do segmento da empresa, contribuem para a transformação e renovação contínua das competências organizacionais.

As seguintes referências bibliográficas foram utilizadas para montar o quadro 10, exposto na próxima página:

- a) Post (1997) apresenta um estudo de caso que buscou identificar os fatores que determinaram a vantagem competitiva de uma empresa de tecnologia (BAAN).
- b) Eisenhardt e Martin (2000) discorrem sobre os fatores que determinaram a vantagem competitiva em empresas que convivem em ambientes dinâmicos e, conseqüentemente, estão sujeitas a mudanças tecnológicas constantes. Características essas inerentes às empresas de prestação de serviços de TI.
- c) Wu (2005) analisa como as capacidades dinâmicas influenciaram na performance e na competitividade de empresas Taiwanenses de tecnologia.
- d) Willcocks et al. (2006) apresentam um *framework* de capacidades essenciais da TI (*Core IS Capabilities*). Trata-se de um artigo contemporâneo e um dos mais referenciados em estudos associados à qualidade e terceirização de serviços de TI.
- e) Awuah (2007) apresenta um estudo focado na identificação do diferencial competitivo de empresas prestadoras de serviço.
- f) Magalhães e Pinheiro (2009) apresentam um modelo de gerenciamento de serviços de TI.

Capacid. Dinâmicas	Significado da Capacidade Dinâmica	Autor
Focar sistematicamente em atender as demandas dos clientes.	Ter habilidade para identificar o que os clientes realmente querem. Estabelecer uma relação de interação contínua e estreita com o cliente.	Awua (2007)
Fornecer soluções integradas que sejam aderentes ao negócio e às necessidades dos clientes.	Garantir o alinhamento do serviço de TI oferecido em relação às atuais e às futuras necessidades do cliente. Investir na integração das soluções ofertadas pela empresa com as soluções utilizadas por clientes e parceiros. Facilitar a interação entre o negócio e a TI do cliente.	Post (1997); Willcocks et al. (2006); Magalhães e Pinheiro (2009)
Fornecer componentes padronizados que se combinam formando soluções adaptáveis à demanda.	Implantar uma mentalidade industrial para o provimento de produtos e serviços, fugindo da improvisação e dos métodos de trabalho convencionais muito frequentes neste mercado. Transformar o negócio de <i>service-on-request</i> (atender conforme a demanda) para <i>assembly-on-catalogue</i> (soluções componentizadas). A empresa deve criar produtos e ferramentas padronizadas que permitam flexibilidade, velocidade e menor custo. Capacidade de demonstrar ao cliente, antecipadamente, o que ele irá receber.	Post (1997); Magalhães e Pinheiro (2009)
Garantir a conformidade do serviço.	A solução entregue deve ser aderente à especificação. Gerir com sucesso as diversas interdependências entre processos, recursos e pessoas. Capacidade para executar contratos e acordos de longo prazo, garantindo a utilização de padrões e a performance esperada pelo cliente.	Wu (2005); Willcocks et al. (2006); Magalhães e Pinheiro (2009)
Garantir a consistência e a melhoria contínua do serviço.	Possuir uma capacidade de entrega coerente com a demanda. A cada interação o comportamento deve ser idêntico, independente do executor. Estimular a melhoria contínua da qualidade, o aprendizado, e as adaptações mútuas feitas pelas partes (fornecedor e cliente).	Eisenhardt e Martin (2000); Awuah (2007); Magalhães e Pinheiro (2009)
Garantir a flexibilidade do serviço e agilidade para solucionar crises.	Capacidade de entrega elástica (variável conforme o volume e a velocidade da demanda). Capacidade em reagir às demandas e em atender a mudanças não planejadas. Resolução rápida de problemas, principalmente se afetarem o negócio do cliente e não puderem ser resolvidos por meio de soluções padrão.	Wu (2005); Willcocks et al. (2006); Magalhães e Pinheiro (2009)
Inovar continuamente, ofertando soluções que tragam maior benefício para o cliente.	Ser o pioneiro em aplicar uma tecnologia ao invés de um mero seguidor de tendências. Definir uma visão de longo prazo para produtos e serviços, direcionando esforços e evitando conflitos sobre onde investir. Criar uma plataforma tecnológica capaz de sustentar o negócio do cliente hoje e no futuro. Apropriar-se de tecnologias que alavancem o negócio do cliente.	Post (1997); Wu (2005); Willcocks et al. (2006)
Possuir mecanismos de aprendizagem <i>learning-by doing</i> .	Devido à alta dinamicidade do mercado, o aprendizado coletivo precisa ser gerado junto com a identificação da sua necessidade. Possuir mecanismos para retenção, distribuição e atualização do conhecimento. Promover aprendizado por repetição. Utilizar crises como oportunidades de aprendizado.	Eisenhardt e Martin (2000)
Por meio de alianças estratégicas preparar-se para ser um <i>full-service provider</i> .	Ao ofertar um pacote de produtos ou serviços de TI a um cliente, poderão surgir oportunidades para atuar como <i>full-service provider</i> (provedor de serviços que, por meio de um único contrato, é capaz de fornecer diversos produtos e serviços de forma integrada e transparente para o cliente). Utilizar parcerias e alianças para desenvolver uma plataforma completa de produtos e serviços, satisfazendo prontamente e, com qualidade, as demandas dos clientes.	Post (1997); Wu (2005); Willcocks et al. (2006)

Quadro 10 - Capacidades Dinâmicas determinantes para empresas de TI
Fonte: O autor (2010).

5 MÉTODO DE PESQUISA

Para Gil (1999), o método científico desempenha função de extrema relevância nas pesquisas acadêmicas, pois fornece procedimentos técnicos para gerar conhecimento garantindo a credibilidade do processo de investigação empregado. Sem ele, “os resultados das investigações seriam de difícil aceitação” (CAMPOMAR, 1991, p. 95).

5.1 ESCOLHA DO MÉTODO

Quando nos deparamos com a necessidade de melhor entender “aspectos relativos ao homem em seus múltiplos relacionamentos com outros homens e instituições sociais” (GIL, 1999, p. 42) estamos falando de pesquisa social, que segundo Gil (1999), é um método de investigação amplamente utilizado em áreas como Sociologia, Antropologia e Ciências Econômicas e Sociais. “A administração faz parte da área social e as pesquisas desenvolvidas são sobre o conhecimento prático. Sendo assim, a pesquisa em administração pode ser chamada de Pesquisa Social Empírica” (CAMPOMAR, 1991, p. 95), a qual permite que se faça observação e levantamento de opiniões, crenças e percepções dos indivíduos, sejam eles agentes ativos ou passivos de um processo. Por esse motivo, as pesquisas sociais empíricas são classificadas como qualitativas, pois diferentemente das quantitativas, não utilizam inferências estatísticas (CAMPOMAR, 1991).

A pesquisa qualitativa foi o método científico escolhido para este trabalho. Para Neves (1996), os estudos organizacionais são particularmente beneficiados por métodos qualitativos, pois as técnicas interpretativas visam descrever uma realidade rica em significados. Adicionalmente, a pesquisa qualitativa é moldada ao longo da sua execução, permitindo um constante realinhamento da investigação, diferentemente da quantitativa que, geralmente, segue com rigor um plano pré-estabelecido (NEVES, 1996).

“Na administração o interesse pela abordagem qualitativa começa a se delinear a partir dos anos 70” (GODOY, 1995a, p. 61) e, segundo Creswell (2007), são cinco as estratégias de investigação adotadas em pesquisas qualitativas: (1) narrativa; (2) fenomenologia; (3) etnografia, (4) estudo de caso, e; (5) teoria baseada na realidade.

Considerando que o objetivo principal da presente pesquisa é estudar o processo de formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais de uma empresa prestadora de serviços de TI, a estratégia de investigação adotada foi o **estudo de caso único**. Dentre as estratégias de investigação disponíveis, o estudo de caso único é a que permite uma análise mais aprofundada de uma unidade de estudo (YIN, 2001), pois investiga um fenômeno dentro do seu contexto real, trabalhando com múltiplas fontes de evidência. O estudo de caso tem crescido em importância e vem “tornando-se a modalidade preferida daqueles que procuram saber ‘como’ e ‘por que’ certos fenômenos acontecem” (NEVES, 1996, p. 3).

De forma a melhor cumprir os objetivos específicos definidos para esta pesquisa, foi adotado o **enfoque descritivo-exploratório**. Para Gil (1999), as pesquisas descritivas não buscam apenas identificar elementos e suas correlações, mas também determinar a natureza dessa relação. Juntamente com as exploratórias, as pesquisas descritivas são as mais habitualmente utilizadas por pesquisadores sociais. Campomar (1991) argumenta que a maioria dos trabalhos em administração são classificados como exploratórios, pois o objetivo geralmente é construir teorias ou modelos que expliquem a realidade prática.

A **perspectiva histórico-longitudinal** é o último e, talvez, mais relevante aspecto da presente pesquisa. Para Greiner (1998) o comportamento das organizações, assim como dos indivíduos, é determinado essencialmente por suas experiências passadas. Ou seja, ações e decisões passadas exercem forte influência naquilo que a empresa é hoje, nas suas práticas gerenciais e nos problemas que enfrenta, e mais, continuará influenciando naquilo que a empresa se tornará no futuro (TEECE et al., 1997). Neste contexto, Becker et al. (2008) alertam que olhar somente para o momento atual da empresa pode levar a conclusões incorretas sobre os motivos que levaram uma organização a alcançar a vantagem competitiva, pois a competitividade é alavancada por competências que são construídas ao longo da trajetória da empresa. Do ponto de vista metodológico, Yin (2001) argumenta que o estudo de caso e a pesquisa histórica se complementam em muitos aspectos, sendo que o estudo de caso conta com fontes de evidência adicionais que contribuem significativamente para a credibilidade dos resultados da pesquisa, dentre as quais: entrevistas em série e observação direta. Por fim, o avanço dos estudos sobre a VBR vem impondo desafios aos métodos qualitativos, justamente pela natureza intangível de alguns recursos organizacionais, exigindo dos pesquisadores estudos de caso longitudinais, entre outros métodos, como forma de comprovar suas hipóteses (HOSKINSSON et al., 1999). A escolha pelo estudo de caso com perspectiva histórico-longitudinal, para esta pesquisa, se justifica pela necessidade de entender a ordem e a sequência de eventos ao longo da trajetória histórica da organização

estudada, bem como o que motivou a empresa a migrar para o próximo estágio de evolução (VAN DE VEN; POOLE, 1995; LANGLEY; KAKABADSE, 2007).

A utilização da perspectiva histórico-longitudinal na produção científica em administração não é novidade (BECKER, 2004; QUINTANA, 2009; SANTOS, 2009), mas exige uma série de cuidados. Sendo o compromisso do pesquisador com a verdade e com a busca por saber como as coisas realmente são (PORTELLI, 1997), nesta pesquisa foram adotadas as recomendações de Dias e Becker (2010) para tratar as seguintes dificuldades e desafios presentes no uso da abordagem histórico-longitudinal em estudos de administração:

- a) Como resgatar o histórico da organização?
- b) Como tratar um grande volume de informações?
- c) Como definir os marcos históricos e relacioná-los com os dados coletados?
- d) Como combinar dados históricos com dados atuais?
- e) Pode-se confiar somente na memória dos entrevistados?
- f) O que fazer quando documentos oficiais fornecem dados imprecisos?
- g) O que fazer quando as fontes de dados apontam diferentes versões para a trajetória da organização estudada?
- h) Como proceder com a transcrição das entrevistas?

5.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise escolhida para esta pesquisa é **a trajetória das competências organizacionais da Stefanini IT Solutions**, uma empresa brasileira do setor de prestação de serviços de TI. Os critérios que levaram a essa escolha são: a) contribuir para o avanço das discussões sobre a importância das competências organizacionais para a construção do diferencial competitivo das organizações; b) a facilidade de acesso do pesquisador às pessoas, informações e locais de pesquisa, pelo fato deste fazer parte da equipe ativa de consultores da Stefanini IT Solutions há quatro anos; c) o pesquisador possui 20 anos de experiência profissional no setor de prestação de serviços de TI; d) a Stefanini, além de possuir uma trajetória de sucesso e crescimento acelerado, é uma das empresas brasileiras com maior representatividade no mercado nacional e internacional (HSM, 2010b).

5.3 DESENHO DE PESQUISA

A figura 9 resume o desenho da pesquisa, mostrando a sequência do trabalho e as atividades que foram executadas em cada um das fases da pesquisa. Nas seções seguintes são fornecidos detalhes sobre cada uma destas fases.

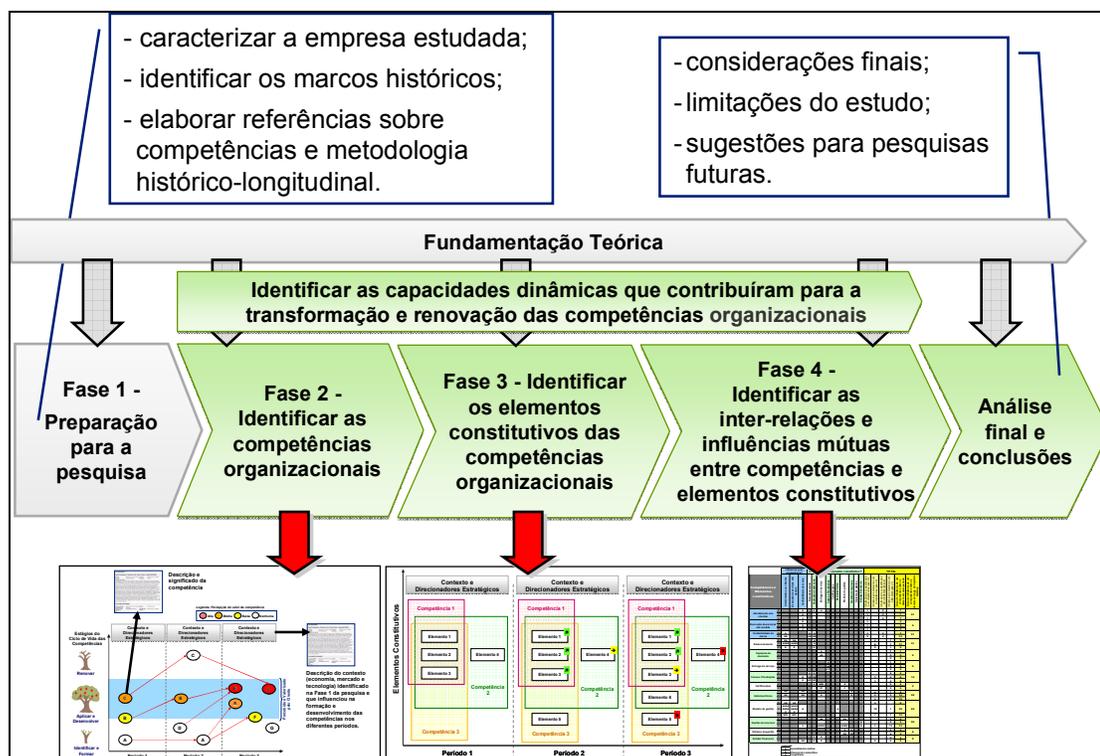


Figura 9 - Desenho de pesquisa
Fonte: O autor (2010).

5.3.1 Preparação para a pesquisa (Fase 1)

Fundamentação teórica

Segundo Thums (2000), a revisão bibliográfica é um dos aspectos vitais no planejamento e realização de uma pesquisa científica. Em vez de partir do ponto zero, o investigador deve aprofundar-se na literatura em busca de novos parâmetros para compreender os aspectos relacionados ao seu tema de pesquisa.

A fundamentação teórica deste estudo aconteceu não somente na Fase 1, mas ao longo

de todas as fases. Seguindo as orientações de Furasté (2004), inicialmente a revisão da literatura teve como objetivo fornecer uma visão geral sobre o tema da pesquisa por meio de um contato com autores consagrados na área, produzindo um conjunto de referenciais que serviram de apoio para as fases seguintes. Nas fases posteriores, a fundamentação teórica sustentou a comparação e o contraste de opiniões, enriquecendo os resultados da pesquisa.

Protocolo de pesquisa

Segundo Yin (2001) e Creswell (2007), a melhor tática para aumentar a confiabilidade dos resultados de uma pesquisa, e manter o pesquisador orientado ao objetivo que se deseja alcançar, é elaborar um protocolo de pesquisa antes que ela inicie. Para os autores, o protocolo de uma pesquisa deve conter: a) uma visão geral do projeto de estudo de caso; b) procedimentos de campo; c) instrumentos de coleta de dados, e; d) guia para o relatório do estudo de caso. O protocolo desta pesquisa pode ser encontrado no APÊNDICE A.

Permissão para realizar a pesquisa

Para Godoy (1995b), “É sempre importante contar com a permissão formal do principal responsável pela unidade de estudo”. Por esse motivo, antes de iniciar a Fase 1, em uma das visitas regulares do presidente-fundador da Stefanini IT Solutions à filial de Porto Alegre, o projeto desta pesquisa lhe foi apresentado, sendo que o mesmo manifestou total interesse em colaborar. Além disso, indicou a diretoria de Recursos Humanos da empresa como canal de comunicação para facilitar o acesso às pessoas e informações da empresa. A tratativa foi formalizada por um e-mail.

Sobre a identificação dos marcos históricos da empresa estudada

Adotou-se a recomendação de Post (1997) e Langley (1999) para identificar os eventos históricos que marcaram a passagem de um período para outro: iniciar pela construção de uma narrativa cronológica da trajetória organizacional. Além disso, é importante mencionar que o resgate da história da Stefanini IT Solutions foi feito a partir do ponto de vista da empresa ao invés de partir do contexto externo. Em outras palavras, para essa pesquisa o importante não foram os fatos que envolveram a economia, o mercado ou a tecnologia ao longo do ciclo de vida da empresa estudada, mas sim a versão ou os significados que a empresa e seus executivos dão para esses acontecimentos (AMADO, 1995; PORTELLI, 1986; PORTELLI, 1997). Em resumo, o foco principal da Fase 1 da pesquisa foi mapear o contexto histórico identificando eventos, decisões e ações que mudaram a trajetória

histórica da Stefanini, bem como as estratégias que a empresa adotou nos diferentes períodos para reagir frente a esses eventos (VAN DE VEN; POOLE, 1995; LANGLEY e KAKABADSE, 2007).

O quadro 11 apresenta os objetivos, atividades e instrumentos de coleta utilizados na Fase 1. O capítulo Coleta de Dados evidencia mais detalhes sobre os instrumentos de coleta utilizados em cada etapa da pesquisa.

Fase 1	
Objetivos Principais	<ul style="list-style-type: none"> - caracterizar a empresa estudada; - identificar os marcos históricos da organização; - elaborar referências sobre competências e metodologia histórico-longitudinal.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> - definir o protocolo de pesquisa; - obter permissão para realizar a pesquisa; - definir roteiro de entrevista e questionário da Fase 1; - aplicar questionários, realizar entrevistas e coletar evidências documentais; - seleção, análise e triangulação de dados coletados.
Instrumentos de Coleta de Dados	<ul style="list-style-type: none"> - entrevista em profundidade com executivo da empresa; - questionários; - análise documental.

Quadro 11 - Plano de trabalho para a Fase 1
Fonte: O autor (2010).

5.3.2 Identificar as competências organizacionais (Fase2)

O objetivo da Fase 2 foi identificar as competências organizacionais da empresa estudada. Como produto final da fase, planejou-se gerar um diagrama com o aspecto da figura 10, da página seguinte, que permitisse: a) representar o estágio de evolução das competências em cada um dos períodos históricos; b) elucidar a ascensão, declínio, fusão ou desmembramento de competências no tempo.

O objetivo principal para o uso do diagrama foi suprir a falta de um método que permita não só descrever, mas representar de forma clara a trajetória de desenvolvimento das competências ao longo do tempo (TEECE et al., 1997). Cada competência representada no diagrama recebeu uma descrição detalhada do significado atribuído pela organização. Além disso, o nível de percepção de valor do cliente em relação a cada competência, nos diferentes períodos, foi codificado em cores (branco – nenhuma percepção; amarelo – baixa percepção; laranja – média percepção; vermelho – alta percepção). A contextualização do mercado,

economia e tecnologia, foi representada nas caixas cinza denominadas “Contexto, Estratégias e Fragilidades” ao topo de cada período.

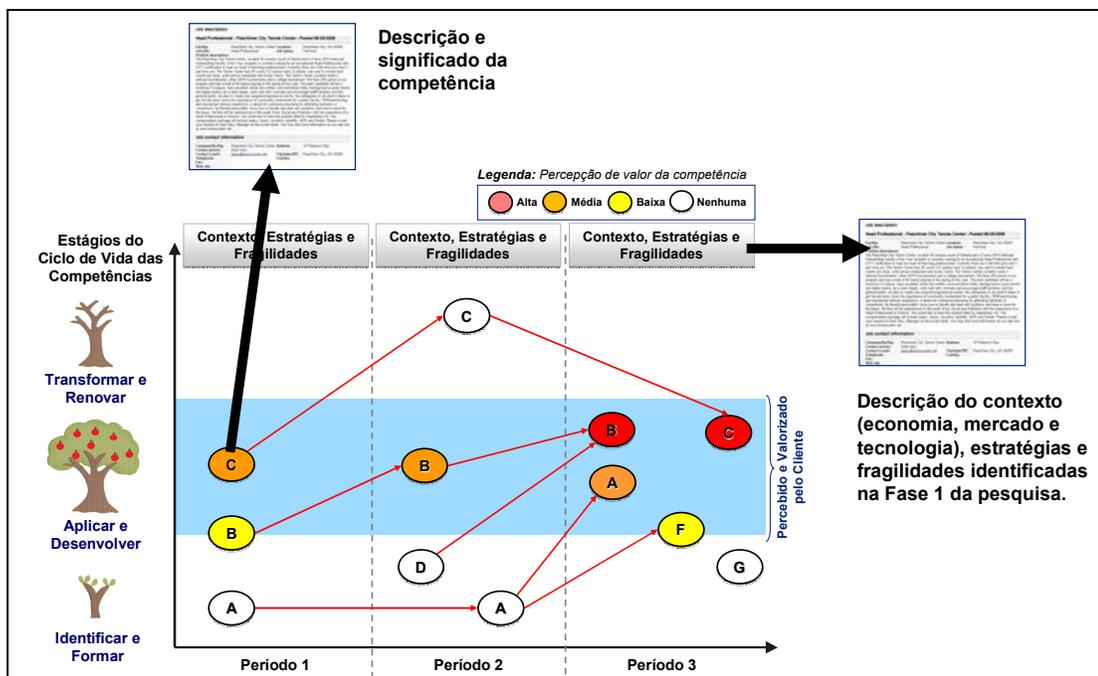


Figura 10 - A trajetória das competências organizacionais
Fonte: Adaptado de Drejer (2001), Petts (1997) e Heltaf e Peteraf (2003).

O quadro abaixo apresenta os objetivos, atividades e instrumentos de coleta utilizados na Fase 2. O capítulo Coleta de Dados apresenta detalhes sobre os instrumentos de coleta utilizados nesta pesquisa.

Fase 2	
Objetivo Principal	Identificar as competências organizacionais da empresa estudada.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> - definir roteiro de entrevista da Fase 2 (para executivos e clientes); - realizar entrevistas; - coletar evidências documentais; - seleção, análise e triangulação de dados coletados nesta fase; - elaborar matriz de relações: benefícios percebidos X competências organizacionais; - elaborar diagrama da trajetória das competências organizacionais da empresa.
Instrumentos de Coleta de Dados	<ul style="list-style-type: none"> - entrevistas em profundidade com clientes e executivos da empresa; - análise documental.

Quadro 12 - Plano de trabalho para a Fase 2
Fonte: O autor (2010).

5.3.3 Identificar os elementos constitutivos das competências organizacionais (Fase 3)

O objetivo da Fase 3 foi identificar quais elementos constitutivos que se agruparam para formar as competências organizacionais e em quais períodos. Para tanto, planejou-se construir um Diagrama de Afinidades (MOURA, 1994) com o aspecto da figura 11.

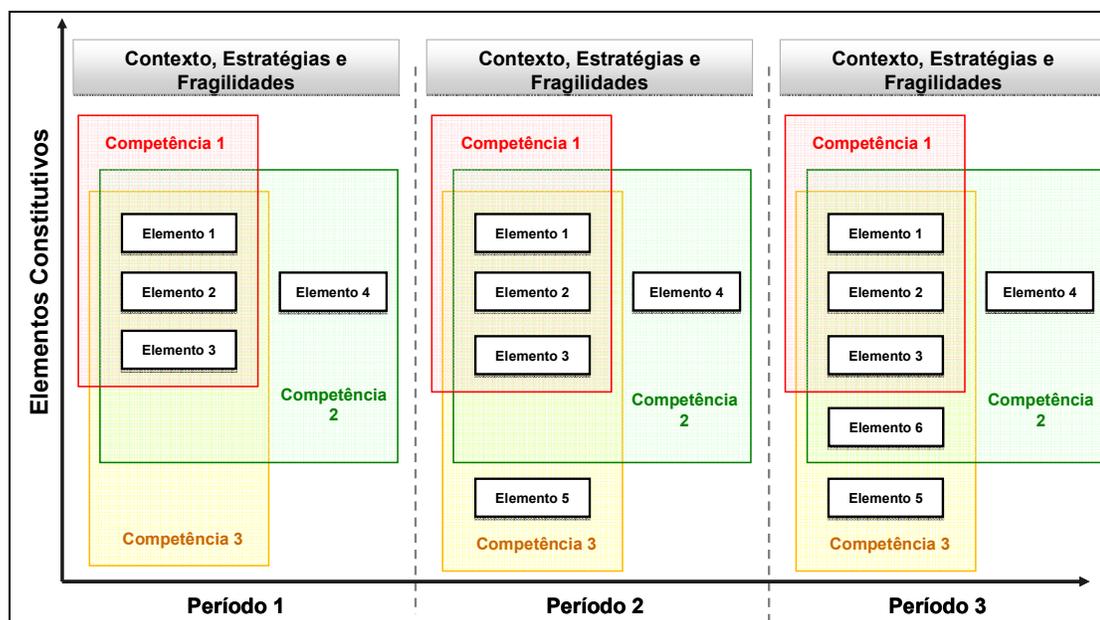


Figura 11 - Elementos constitutivos das competências

Fonte: Adaptado de Javidan (1998), Ljungquist (2007) e Moura (1994).

O Diagrama de Afinidades (MOURA, 1994) é uma das sete ferramentas de gerenciamento da qualidade. Sua finalidade é esclarecer problemas ou situações cujo estado inicial é confuso ou desordenado. Essa ferramenta é recomendada para situações onde é necessário organizar ideias, opiniões e pensamentos segundo suas afinidades e relações naturais, baseando-se em percepção e intuição, em vez da razão ou lógica. É uma ferramenta que explora a capacidade intuitiva, não-lógica e o poder de síntese.

O diagrama produzido nesta fase e representado pela figura 11 possui as seguintes características: a) permite representar os elementos constitutivos das competências organizacionais nos diferentes períodos da trajetória organizacional; b) a contextualização do mercado, economia e tecnologia, estão representados nas caixas cinza denominadas “Contexto, Estratégias e Fragilidades” ao topo de cada período; c) cada elemento representado

no diagrama recebeu uma descrição do seu significado nos diferentes períodos históricos; d) explicita a variação do número de elementos de um período para outro.

O quadro 13 apresenta os objetivos, atividades e instrumentos de coleta utilizados na Fase 3. O capítulo Coleta de Dados apresenta detalhes sobre os instrumentos de coleta utilizados nesta pesquisa.

Fase 3	
Objetivos Principais	Identificar os elementos constitutivos das competências organizacionais da empresa estudada.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> - definir roteiro de entrevista e questionário da Fase 3; - realizar entrevistas e aplicar questionários; - coletar evidências documentais; - seleção, análise e triangulação de dados coletados nesta fase; - elaborar matriz de relações: valores X competências X elementos; - elaborar diagrama de afinidades dos elementos constitutivos das competências.
Instrumentos de Coleta de Dados	<ul style="list-style-type: none"> - entrevistas em profundidade com clientes e executivos da empresa; - questionários (em forma de matriz de relações); - análise documental.

Quadro 13 - Plano de trabalho para a Fase 3
Fonte: O autor (2010).

5.3.4 Identificar as inter-relações e influências mútuas entre competências e seus elementos constitutivos (Fase 4)

A Fase 4 da pesquisa explorou as inter-relações entre competências e elementos constitutivos (QUINTANA, 2009; SANTOS, 2009). O objetivo final não foi apenas identificar a reciprocidade de influências entre competências e elementos, mas descrever “como” essas influências impactaram na trajetória das competências organizacionais da empresa estudada.

Ao início da pesquisa, tinha-se como objetivo representar as inter-relações e influência mútuas entre competências e seus elementos constitutivos de forma gráfica. Várias tentativas e formatos foram utilizados, mas nenhum se mostrou eficiente, o que levou à decisão de adotar a Matriz de Relações (MOURA, 1994). A Matriz de Relações é uma das sete ferramentas de gerenciamento da qualidade, cuja finalidade é estimular a investigação sistemática das relações entre dois ou mais conjuntos de dados, identificando não só a presença, mas também a intensidade da relação (MOURA, 1994). É um instrumento de análise que se apóia em percepções e não em um modelo matemático.

Posteriormente, a Matriz de Relações foi estendida para uma Matriz de Priorizações (MOURA, 1994) com o objetivo de explicitar a intensidade das relações. Segundo Moura (1994), a Matriz de Priorização tem como objetivo estabelecer uma ordem numérica de prioridade para possíveis soluções, tarefas ou questões, segundo critérios pré-estabelecidos.

O quadro 14 apresenta os objetivos, atividades e instrumentos de coleta utilizados na Fase 4. O capítulo Coleta de Dados apresenta maiores detalhes sobre os instrumentos de coleta utilizados em cada etapa da pesquisa.

Fase 4	
Objetivos Principais	Identificar as inter-relações e influências mútuas entre competências e seus elementos constitutivos.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> - definir roteiro de entrevista e questionário da Fase 4; - realizar entrevistas e aplicar questionário; - coletar evidências documentais; - seleção, análise e triangulação de dados coletados nesta fase; - elaborar quadro com descrição detalhada de “como” acontecem as inter-relações e influências mútuas entre competências e elementos; - elaborar matriz de priorização para representar de forma sumarizada as inter-relações e influências mútuas entre competências e elementos.
Instrumentos de Coleta de Dados	<ul style="list-style-type: none"> - questionários (em forma de matriz); - análise documental.

Quadro 14 - Plano de ação para a Fase 4
Fonte: O autor (2010).

5.4 COLETA DE DADOS

De acordo com Creswell (2007), na pesquisa qualitativa os locais, pessoas e materiais a investigar são propositalmente selecionados de acordo com o objetivo do estudo. A missão do pesquisador é entrar em contato com aqueles elementos que mais o ajudarão cumprir com o objetivo da pesquisa. Isso quer dizer que não é necessário uma amostra aleatória ou um grande número de elementos, como normalmente se vê na pesquisa quantitativa.

Na pesquisa qualitativa o pesquisador vai ao local onde está o participante para conduzir a investigação. Essa abordagem permite coletar detalhes sobre o local onde ocorrem os fenômenos pesquisados, além de favorecer um maior envolvimento do pesquisador com a realidade e as experiências dos participantes (CRESWELL, 2007). Dentre as técnicas de coletas de dados mais utilizadas, Creswell (2007) destaca:

- a) **entrevistas** - é uma das formas mais praticadas. É possível conduzir entrevistas presencialmente, por telefone ou por e-mail. Entrevistas não estruturadas ou semi-

estruturadas geralmente são as mais utilizadas na pesquisa qualitativa, pois permitem coletar não só a opinião, mas as percepções dos participantes;

- b) **documentos** - podem ser documentos de domínio público (jornais, revistas, balanços anuais, etc) ou documentos privados (e-mails, políticas internas, etc);
- c) **observações** - é tomado nota sobre o comportamento e atividades desempenhadas pelos participantes. Pode variar de não participativa a participativa;
- d) **material áudio e visual** - fotografias, imagens, vídeos, etc.

É importante mencionar que os executivos da Stefanini, escolhidos para participarem desta pesquisa, foram selecionados de acordo com os seguintes critérios gerais: a) possuir uma visão abrangente da empresa, sua estrutura, seus processos e entendimento da complexidade do negócio; b) ter vivenciado momentos históricos da organização, participando de forma efetiva na definição ou implementação das estratégias. Já os clientes Stefanini, foram selecionados conforme os seguintes critérios: a) tempo de relacionamento com a Stefanini IT Solutions; b) ter participado como principal tomador de decisão nos processos de compra de serviços de TI onde a Stefanini foi selecionada como empresa fornecedora; c) ter participado como gestor do contrato de serviços prestado pela Stefanini.

Todos os participantes selecionados foram devidamente orientados sobre o objetivo e os procedimentos da pesquisa. Todos assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B) registrando seu “de acordo” em fornecer informações à pesquisa. Foi definido que os nomes dos executivos da Stefanini seriam substituídos por codinomes de pedras, evitando assim quaisquer constrangimentos. Os clientes também tiveram seus nomes e os dados das empresas de origem ocultados. O quadro 15, na próxima página, resume o perfil dos executivos e clientes participantes da pesquisa.

Sobre os nove executivos Stefanini, selecionados para participar da pesquisa, vale destacar que quatro são mulheres e cinco são homens. Três trabalham para a Stefanini em filiais no exterior, mas são brasileiros que iniciaram na Stefanini no Brasil e, posteriormente, foram convidados a se expatriar. Quanto ao requisito ter vivenciado momentos históricos da organização, dois estão na empresa há 14 anos, três há 12 anos, outros três há 8 anos e apenas um há 5 anos. Dos sete participantes hoje vinculados a área comercial, quatro iniciaram na empresa em cargos técnicos ligados à operação e execução dos serviços e, ao longo da carreira dentro da Stefanini, migraram para a área comercial.

Executivos	Formação	Escolaridade	Nível Hierárquico	Área Atual	Área de Origem	Localização
Alabastro	Administração	Graduado	Diretoria	Comercial	Técnica	Brasil
Ametista	Marketing	Pós-Graduado	Diretoria	Comercial	Comercial	Exterior
Calcita	Administração	Graduado	Diretoria	Comercial	Comercial	Brasil
Dolomita	Engenharia	Pós-Graduado	Diretoria	Comercial	Técnica	Exterior
Feldspato	Administração	Pós-Graduado	Gerência	Comercial	Técnica	Exterior
Topázio	Informática	Pós-Graduado	Gerência	Comercial	Técnica	Brasil
Mármore	Informática	Pós-Graduado	Gerência	Comercial	Técnica	Brasil
Safira	Administração	Graduação em andamento	Gerência	Técnica	Técnica	Brasil
Verdite	Administração	Graduação em andamento	Coordenação	Apoio	Apoio	Brasil
Marco Stefanini	Geologia	Pós-Graduado	Presidente	-	Fundador da empresa	-
Clientes	Formação	Escolaridade	Cargo	Tempo de Relacionamento com Stefanini	Principais Serviços	Abrangência do Serviço
Cliente 1	Informática	Graduado	CIO	desde 1996	Service Desk	Internacional
Cliente 2	Administração	Pós-Graduado	CIO	desde 1994	Projetos de TI	Nacional
Cliente 3	Informática	Pós-Graduado	Site Manager	desde 2003	Fábrica de Software	Internacional

Quadro 15 – Perfil dos executivos e clientes Stefanini participantes da pesquisa
Fonte: O autor (2010)

Segundo Rossman e Rallis (1998), a pesquisa qualitativa se resume em interpretação de dados feita pelo pesquisador, conseqüentemente, é difícil estabelecer um plano engessado logo ao início do estudo. À medida que conclusões, significados e entendimentos são alcançados, podem surgir novas questões a aclarar. Com isso, a coleta de dados pode sofrer adaptações conforme o pesquisador descobre os melhores locais ou as pessoas mais adequadas para complementar informações sobre a pesquisa, ocorrendo também os devidos ajustes nos instrumentos de coleta de dados para a etapa seguinte.

O quadro 16, na página a seguir, resume a forma de participação dos executivos e clientes Stefanini em cada fase da pesquisa, bem como as técnicas de coleta de dados utilizadas. Vale destacar que foram realizadas um total de oito entrevistas em profundidade, coletados 16 questionários, realizadas duas observações não participativas e conduzidas 22 validações de resultados de fase. A última coleta de dados foi realizada com Marco Stefanini – fundador e presidente da empresa – etapa em que o executivo leu na íntegra o texto final produzido pelas Fases 1 e 2, emitiu suas considerações e validou resultados.

Participantes (Executivos e Cliente Stefanini)	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	
Instrumentos de Coleta Utilizados em cada fase da pesquisa					
1. Topázio	EV	V	MV	M	
2. Dolomita	Q	-	M	-	
3. Feldspato	Q	-	M	-	
4. Verdite	Q	-	-	-	
5. Ametista	QV	-	-	-	
6. Mármore	QV	V	MV	MV	
7. Safira	Q	E	M	-	
8. Calcita	V	EV	V	MV	
9. Cliente1	V	EV	-	-	
10. Cliente2	V	EV	EM	-	
11. Alabastro	V	EV	EV	V	
12. Cliente3	-	-	M	-	
13. Marco Stefanini	V	V	-	-	
Instrumentos de Coleta e Validações em números					TOTAL
Análise Documental	Sim	Sim	Sim	Sim	
Entrevistas em profundidade	1	5	2	-	8
Questionários / Matriz de Relações enviados	9	-	11	-	20
Questionários / Matriz de Relações respondidos	6	-	7	3	16
Observação Não Participativa	Não		2		2
Validação de resultados da fase	8	7	4	3	22
<p><i>Legenda:</i> E - Entrevista em profundidade Q - Questionário M - Matriz de relações V - Validação de resultados da fase</p>					

Quadro 16 – Forma de participação dos executivos e clientes Stefanini na pesquisa
Fonte: O autor (2010).

5.4.1 Entrevistas em profundidade

A finalidade da entrevista é coletar informações que ajudem a cumprir com os objetivos da pesquisa. Para o levantamento de informações históricas, as entrevistas são de grande utilidade, pois documentos não carregam consigo os símbolos e significados nele contidos (SANTOS; TURETA, 2010). Além disso, evidências documentais podem ter sido perdidas ou extraviadas com tempo, sendo a entrevista a única forma de estabelecer as ligações e dar significado.

Um segundo objetivo da entrevista é promover o contato direto com as pessoas que fazem parte da trajetória histórica da organização. Por meio dessa interação entre pesquisador e participante, é possível desenvolver um senso crítico mais refinado sobre a cultura e os símbolos utilizados pela organização (PORTELLI, 1997), contribuindo decisivamente para a análise e interpretação dos dados coletados.

O planejamento da pesquisa previa realizar todas as entrevistas presencialmente. Entretanto, alguns dos participantes residem e trabalham fora de Porto Alegre - RS. Nestes casos, foram admitidas entrevistas por telefone. Os roteiros das entrevistas, disponíveis na seção APÊNDICES, foram elaborados a partir da fundamentação teórica e sofreram ajustes à medida que se avançou com os resultados de cada fase. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante a autorização dos participantes. Os trechos mais relevantes foram transcritos e, posteriormente, analisados. Além disso, durante as entrevistas foi utilizado um formulário (APÊNDICE G) para registrar comentários, reflexões e percepções sobre o local e as reações do entrevistado. A organização e realização das entrevistas, bem como as análises de conteúdo foram conduzidas pessoalmente pelo pesquisador responsável por este trabalho.

5.4.2 Questionários

Uma das principais dificuldades enfrentadas durante a Fase 1 foi obter a disponibilidade dos executivos da empresa estudada para participarem das entrevistas, apesar da mensagem de apoio do presidente-fundador da Stefanini e da receptividade inicial dos executivos à pesquisa. Após vários reagendamentos e um atraso de quase dois meses no cronograma da pesquisa, decidiu-se transformar o roteiro de entrevista da Fase 1 em um questionário que pudesse ser respondido remotamente. Com isso, na Fase 1 foi possível abordar sete executivos, um com entrevista em profundidade e seis com questionários. Nas fases seguintes da pesquisa foram aplicados questionários em forma de Matrizes de Relacionamento (MOURA, 1994) com opções de múltipla escolha (APÊNDICES E e F).

Dentre as vantagens do uso e aplicação de questionários nesta pesquisa observou-se: a) o questionário reduziu o desconforto inicial dos executivos em responder perguntas em profundidade de forma instantânea; b) verificou-se que sob pressão alguns executivos seniores tendem a responder qualquer coisa, mesmo de forma incompleta e sem ter certeza, ao invés de absterem-se em responder. É tarefa do pesquisador discernir essas situações e aplicar perguntas adicionais de forma a atingir os objetivos da pesquisa; c) cada executivo respondeu em um horário de sua conveniência respeitando o prazo acordado com o pesquisador.

Uma vez recebidos os questionários preenchidos, foi necessário contatar os participantes por telefone para eventuais esclarecimentos das informações fornecidas.

5.4.3 Análise documental

Para Godoy (1995b, p. 22), “os documentos constituem uma fonte não-reativa, as informações neles contidas permanecem as mesmas após longos períodos”. A escolha dos documentos não é aleatória, ela deve atender os objetivos da pesquisa (GODOY, 1995b). Contudo, é importante lembrar que todo o documento é criado dentro de um contexto por um autor que tem um público alvo e o objetivo de causar um determinado impacto neste público (CUNHA et al., 2010). Por essas razões, o pesquisador deve entender os significados por trás do texto escrito (SANTOS; TURETA, 2010).

A coleta de material documental focou na busca de elementos que evidenciassem a trajetória das competências organizacionais da empresa pesquisada. Dentre os documentos coletados e utilizados neste estudo destacam-se:

- a) material institucional e apresentações utilizadas pelas equipes técnica e comercial contendo a descrição dos produtos e serviços da empresa;
- b) declaração da missão, visão, valores e princípios publicados no site da empresa;
- c) 21 exemplares da revista *Stefanini News* datados entre 2003 e 2010 – periódico trimestral gerado pela empresa e distribuído entre seus clientes e parceiros. Atualmente, para cada edição são emitidos, aproximadamente, 21 mil exemplares;
- d) registros de *cases* de sucesso publicados na revista *Stefanini News*;
- e) matérias sobre a empresa ou declarações de seus executivos à imprensa.

Todos os documentos coletados pelo pesquisador foram catalogados em uma relação única, contendo uma breve descrição do conteúdo de cada documento e seu local de armazenamento. Todas as atividades ligadas à coleta e classificação de documentos foram executadas pelo pesquisador responsável por este trabalho.

5.4.4 Observação não participativa

A observação não participativa foi utilizada para confirmar opiniões, percepções e deduções a partir dos resultados das Fases 1 a 4 da pesquisa. As observações realizadas foram registradas em um protocolo observacional (APÊNDICE H), onde o pesquisador descreveu o que observou no ambiente e no comportamento das pessoas durante a realização das

atividades. As seguintes situações foram observadas: a) reunião interna para divulgar novidades no catálogo de serviços e orientar equipes locais sobre o papel de cada profissional; b) visita para observar a operação de duas filiais da empresa, uma na região Sul e outra na região Sudeste do Brasil.

5.5 ANÁLISE DE DADOS

Yin (2001) comenta que a etapa de análise da pesquisa qualitativa é feita principalmente por analogia e comparação com teorias, modelos ou outros estudos de caso. As conclusões devem ser específicas, com inferências não estatísticas e explicações detalhadas que permitam futuras generalizações ou novas teorias. Por fim, é importante citar com clareza as limitações do método, bem como as limitações específicas da pesquisa.

Adicionalmente, Creswell (2007) define a etapa de análise como interpretação e reflexão contínua, com o objetivo de dar sentido aos dados coletados. O procedimento de análise de dados desta pesquisa seguiu as orientações de Creswell (2007):

- a) **organizar e preparar dados para análise** - transcrever entrevistas, digitar notas de campo, fazer uma leitura preliminar e classificar;
- b) **aprofundar-se no entendimento dos dados** - ler para extrair um sentido do todo, anotando considerações;
- c) **iniciar a análise detalhada** - codificar textos, imagens e demais elementos por categorias de informação;
- d) **interpretar e extrair significado dos dados** - pode conter interpretação pessoal do pesquisador, comparação de resultados com a literatura existente e sugestão de novas questões a esclarecer.

A tríade entrevista, documentação e observação foram os principais instrumentos de coleta de dados desta pesquisa. Além disso, foi empregada a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) como técnica de suporte para a realização da análise de dados. Dentre os conjuntos de técnicas de análise de conteúdo, a análise categorial é a mais antiga e a mais utilizada (BARDIN, 1977), a qual desmembra o texto em unidades de significado que podem ser reagrupadas em categorias através de associações. Dentre as diferentes possibilidades de categorização, a análise temática mostra-se rápida, eficaz e simples (BARDIN, 1977). Por

essas razões, esta pesquisa adotou o procedimento temático-categorial para realização da análise de conteúdo dos dados coletados.

É importante mencionar que as análises desenvolvidas ao longo desta pesquisa foram sustentadas pelo quadro 8 (Capacidades dinâmicas que contribuem para a transformação e renovação das competências organizacionais), na página 42, e pelo quadro 10 (Capacidades dinâmicas determinantes para empresas de TI), na página 48, bem como pelas recomendações de Dias e Becker (2010) para o uso e aplicação da abordagem histórico-longitudinal.

De forma a trazer maior consistência à análise de dados, além da tradicional análise categorial de conteúdo (BARDIN, 1977), foi necessário empregar três das sete ferramentas gerenciais da qualidade (MOURA, 1994): Matriz de Relações, Matriz de Prioridades e Diagrama de Afinidades. O uso e aplicação dessas ferramentas está devidamente esclarecido nos capítulos que tratam do método utilizado nas Fases 2, 3 e 4 da pesquisa.

A análise e triangulação de dados foi realizada sempre ao final de cada etapa da pesquisa utilizando-se dos elementos apresentados na figura 12.

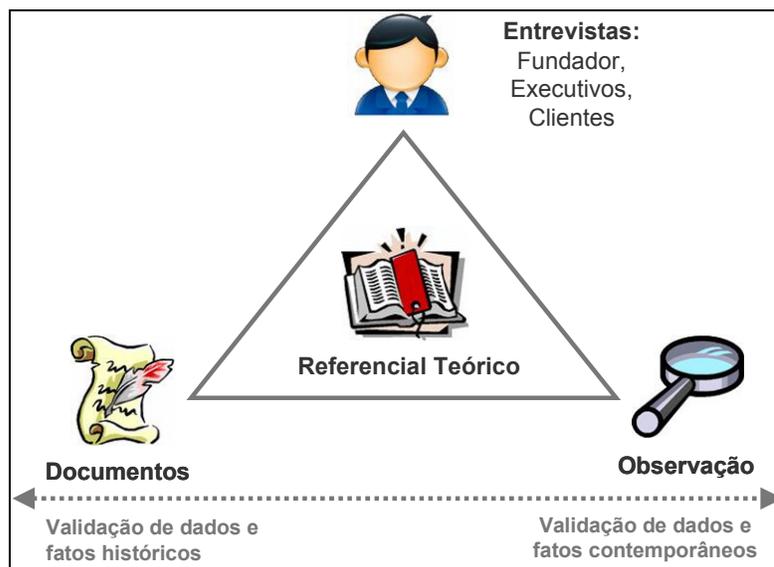


Figura 12 - Estratégia para análise e triangulação de dados
Fonte: O autor (2010).

Validação de resultados ao final de cada fase da pesquisa

No intuito de aumentar a credibilidade dos resultados, a validação destes foi feita ao longo da pesquisa seguindo as recomendações de Creswell (2007):

- a) triangulação de dados de diferentes fontes;
- b) descrição rica e densa de resultados;

- c) esclarecimento de vieses do pesquisador;
- d) documentar informações discrepantes encontradas durante a pesquisa;
- e) envolver-se por um tempo mais prolongado com o fenômeno.

Originalmente, o projeto desta pesquisa não previa a realização de validações após a coleta e análise de dados de cada fase, mas isso foi alterado após sua submissão à banca avaliadora. Na prática, foi realizado um total de 22 validações, que consistiram em retornar aos participantes do estudo para coletar *feedback* sobre os resultados alcançados em cada fase. Essa atividade não só permitiu que os resultados e conclusões fossem continuamente refinados e complementados, antes que se avançasse para uma nova fase, como produziu um sentimento cumulativo de confiança nos resultados obtidos, tanto no pesquisador quanto nos participantes da pesquisa.

É importante mencionar que a maioria das sugestões de alteração e complementação de resultados, recebidas durante as validações, foram acatadas pelo pesquisador. Exceto aquelas que estavam nitidamente carregadas de intenções dissonantes com o mosaico de conclusões obtidas em cada fase (PORTELLI, 1997). O melhor exemplo de *feedback* dissonante com os resultados obtidos foi dado pelo fundador e presidente da Stefanini, após analisar o texto final das Fases 1 e 2. A primeira reação do executivo foi discordar dos resultados que descrevem o declínio da competência Serviços executados sob medida no Período 3. Para o executivo, a pesquisa demonstrava um resultado contrário à sua opinião. Entretanto, depois de esclarecidos os parâmetros de coleta e análise de dados utilizados nesta pesquisa, e demonstradas as evidências por meio de declarações dos clientes da empresa, o executivo acatou o resultado do estudo.

6 CRONOGRAMA DA PESQUISA

A figura 13 detalha o cronograma da pesquisa. As barras em azul refletem o plano original, o qual sugeria um fluxo sequencial de trabalho iniciando pela identificação das competências organizacionais da Stefanini. Na prática, durante as Fases 1 e 2 emergiram as competências, os elementos e as inter-relações todas ao mesmo tempo. Dessa forma, as Fases 3 e 4 foram utilizadas mais para confirmar do que para identificar elementos e inter-relacionamentos. Por esse motivo, recomenda-se aos futuros pesquisadores disciplina e organização durante as fases preliminares de identificação das competências para evitar “morte por asfixia de dados” (PETTIGREW, 1990). Adicionalmente, a utilização de ferramentas de gerenciamento da qualidade (MOURA, 1994), tais como a Matriz de Relacionamentos, se mostraram vitais para complementar a tradicional análise categorial de conteúdo (BARDIN, 1977), permitindo a organização e redução da complexidade dos dados coletados neste tipo de estudo. Além disso, foi planejado identificar as capacidades dinâmicas responsáveis pela transformação e renovação das competências ao longo das Fases 2, 3 e 4 da pesquisa. Contudo, as mesmas foram de fato trabalhadas somente após o término da Fase 4.

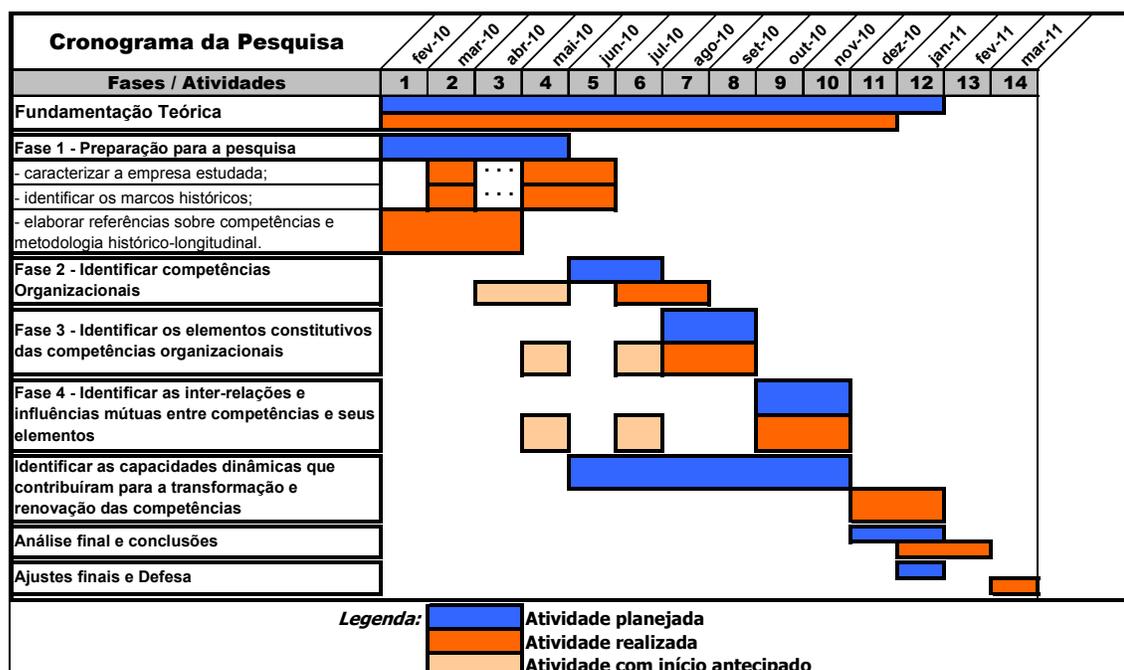


Figura 13 - Cronograma da pesquisa
Fonte: O autor (2010).

7 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados produzidos por esta pesquisa. Inicialmente é feita a caracterização da empresa estudada, seguido da narrativa da sua trajetória histórica organizada em períodos. No capítulo seguinte são apresentadas as competências organizacionais da Stefanini IT Solutions e sua evolução no tempo. Posteriormente, é feita uma descrição detalhada dos elementos constitutivos das competências. Na sequência são apresentadas as inter-relações entre competências e elementos constitutivos das competências. E, finalmente, são apresentadas as capacidades dinâmicas da empresa estudada, juntamente com as análises e considerações finais.

É importante destacar que os resultados produzidos nas Fases 1 a 4 foram obtidos a partir da análise de dados primários, coletados durante esta pesquisa. Por outro lado, os resultados apresentados no capítulo análise final foram obtidos a partir de inferências e releitura de resultados obtidos nas fases preliminares deste estudo.

Apesar de não fazer parte do objetivo original dessa pesquisa, durante as coletas de dados emergiram informações sobre fragilidades da empresa e sugestões dos participantes, tanto executivos como clientes, para potencializar as competências organizacionais da Stefanini e, conseqüentemente, alavancar o negócio. Optou-se em manter as contribuições consideradas relevantes para o cumprimento dos objetivos da pesquisa.

7.1 ANÁLISE E RESULTADOS DA FASE 1 – PREPARAÇÃO PARA A PESQUISA

7.1.1 Caracterização da empresa estudada

A Stefanini IT Solutions é uma empresa que oferece amplo catálogo de serviços e soluções de TI customizáveis, cujos pilares são: relacionamento de longo prazo, compromisso com os clientes, disponibilidade, flexibilidade e velocidade no atendimento. É uma empresa com foco em crescimento, aumento da capilaridade e internacionalização, que assume riscos, que busca alternativas para viabilizar os negócios e que oferece um ambiente propício ao crescimento e desenvolvimento profissional. Adicionalmente, a empresa existe para crescer e

gerar lucro, tornar-se referência em serviços de TI no Brasil e no exterior, além de fomentar o crescimento e a profissionalização do mercado de TI.

A caracterização da Stefanini IT Solutions, apresentada no parágrafo anterior, é resultado da consolidação de nove diferentes declarações fornecidas por executivos da empresa quando solicitados a descrevê-la com suas próprias palavras. A empresa estudada se posiciona como um fornecedor de soluções de TI *end-to-end*¹, organizando-se internamente em três grandes linhas de serviço: a) *Outsourcing* de TI; b) Desenvolvimento e Integração de Aplicações; c) Consultoria em Soluções Específicas. Esses serviços são providos por quatro macroprocessos: a) Planejamento e Controle; b) Gestão da Demanda; c) Gestão da Entrega, e; d) Suporte Administrativo-financeiro.

A trajetória da Stefanini é fortemente influenciada pelo estilo gerencial de seu fundador, o empreendedor Marco Antônio Stefanini, que permanece na posição de CEO e presidente da empresa. Ao longo dos seus 23 anos de existência, a empresa cresceu e se expandiu em ritmo acelerado, com capital próprio e sem contrair dívidas. Durante sua trajetória, a Stefanini manteve o foco e acumulou *expertise* na prestação de serviços de TI, aprendeu a adaptar-se a mudanças constantes no cenário econômico e tecnológico e sempre competiu com gigantes multinacionais do setor de TI. O sucesso da empresa se traduz nos números exibidos abaixo na figura 14:

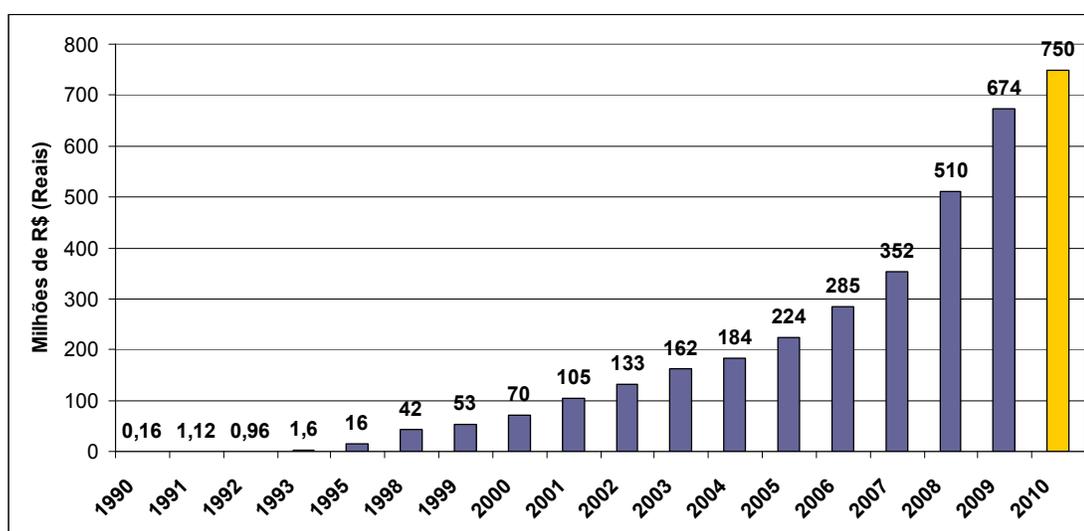


Figura 14 - Evolução do faturamento da Stefanini IT Solutions
Fonte: Institucional (2010).

¹ *End-to-End* é uma expressão utilizada pela Stefanini para denominar soluções ponta-a-ponta. Na prática, a Stefanini se responsabiliza por uma área da empresa cliente, assumindo o controle sobre processos, sistemas e pessoas, muitas vezes com uma estrutura remota, porém completamente integrada com a estrutura do cliente. Com isso, o cliente passa a gerenciar o serviço por meio de indicadores previamente estabelecidos em contrato.

A Stefanini encerrou 2009 com um faturamento ao redor de R\$ 700 milhões, sendo 22% oriundo de operações no exterior. A meta é aumentar a participação do mercado exterior para 50% do faturamento total da empresa nos próximos três anos. Adicionalmente, a empresa é listada na 17ª posição no *ranking* geral das transnacionais brasileiras mais internacionalizadas (HSM, 2010b), à frente da Petrobrás.

A seguir, um resumo da estrutura atual da empresa (HSM, 2010a):

- Cerca de sete mil funcionários.
- No total são 38 filiais. Além das filiais espalhadas nas principais capitais e centros urbanos do país, a Stefanini está presente em 17 países: Argentina (com três filiais), Canadá, Chile, Colômbia, Peru, Panamá, Venezuela, México (com quatro filiais), Estados Unidos (com quatro filiais), Espanha, Portugal, Itália, Inglaterra, Panamá e Índia. A filial mais recente foi aberta em 2010 na Bélgica. Também está presente na Angola, mas sem unidade própria. Os mercados mais expressivos são Estados Unidos e México.
- A empresa dispõe de 14 fábricas de *software*, sendo três no exterior (Argentina, México e Peru), quatro em São Paulo, além de Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Ceará, Rio Grande do Sul, Bahia e Distrito Federal.

Abaixo a missão, visão e valores definidos no plano estratégico vigente da empresa.

- **Missão** – Gerar valor de maneira sustentável para clientes, acionistas, colaboradores e sociedade em geral, através de soluções para nossos clientes.
- **Visão** – Ser líder global em performance com excelência no relacionamento e crescimento sustentável, atingindo US\$ 1 bilhão em 2013.
- **Valores:**
 - **Inovação** - Busca de novas soluções em tecnologia;
 - **Clientes** - Identificar necessidades, propondo soluções para o sucesso de nossos clientes;
 - **Pessoas** - Agir com clientes e funcionários com respeito, comprometimento, imparcialidade e ética;
 - **Resultados** - Atuar com persistência, agilidade e efetividade, garantindo a qualidade de nossos serviços.

Quando questionado a respeito dos concorrentes, Marco Stefanini afirma: “É desimportante” (HSM, 2010a; pg. 44). Para o empresário, a Stefanini já nasceu competitiva e sempre conviveu com grandes competidores nacionais e internacionais. Além disso, a

empresa entende que o segmento de serviços de TI é muito dinâmico e que velocidade de reação é mais importante do que colocar muita ênfase em planejamento (HSM, 2010a).

Cliente2: “Comprar *commodities* há 30 anos é muito parecido com comprar *commodities* hoje. Comprar serviços de TI muda todo dia. Ainda estamos aprendendo a fazer isso”.

Calcita: “Não chegamos a parar para fazer planejamento. O que fazemos é definir metas de crescimento e margem, mas não existe um acompanhamento rigoroso disso nem uma preocupação em detalhar as ações que sustentarão esse crescimento”.

Contrapondo a visão do fundador da empresa, clientes e executivos da Stefanini entendem que não se preocupar com a concorrência acaba resultando em um descompasso em relação a novos padrões tecnológicos ou de gestão dos serviços demandados pelo mercado.

Cliente1: “Não vejo um processo estruturado de a empresa tentar se comparar com seus concorrentes. [...] Se eu quiser melhoria contínua do serviço e inovação tenho que ficar cutucando a Stefanini, nunca vem naturalmente”.

Calcita: “Trabalhamos com tecnologia, que é uma coisa que muda o tempo todo, mas não temos gente dedicada pensando em soluções o tempo inteiro. Do tamanho que estamos já passou da hora de termos isso”.

Por outro lado, é unanimidade entre executivos e clientes, participantes da pesquisa, que uma das fortalezas da Stefanini IT Solutions, talvez mais importante do que o próprio serviço que ela presta, é o relacionamento que cultiva com seus clientes. Saber com antecedência se um cliente vai ou não demandar um determinado serviço dá à Stefanini a vantagem de se preparar e montar uma proposta de serviço vencedora. Seja pelo tempo extra que ela tem em relação à concorrência para mobilizar os recursos mais adequados a cada situação, seja pelo acesso a informações privilegiadas.

Cliente1: "Fica muito claro que para a Stefanini o que importa são as relações. Ela nasceu com esse diferencial".

Cliente2: “Para mim a coisa mais importante é o relacionamento com o fornecedor. Competência ele tem que ter e resultado ele tem que dar, senão ele não se estabelece. [...] A capacidade que a Stefanini tem de mobilizar profissionais especializados que estão em outras localidades é algo que vale muito a pena para quem é cliente. Sempre que existe uma necessidade eu me pergunto: será que a Stefanini poderia fazer esse serviço para mim?”.

Além de facilitar a identificação de oportunidades e transformá-las em negócio, o relacionamento cria uma pré-disposição de ambas as partes para entender as situações-problema e resolvê-las com eficácia, conforme declaração do CIO da Petrobrás, um dos principais clientes da Stefanini (SNEWS15, 2007, pg. 15): “Quando temos um problema conversamos para entender as dificuldades do outro lado”.

Cliente1: “Quando a gente contrata um serviço no início tudo funciona muito bem, mas quando vira rotina é inevitável: os problemas aparecem. Dos fornecedores com quem trabalho a Stefanini é quem melhor responde às situações de crise. Ela tem

uma atuação muito rápida, muito focada, com mobilização e comprometimento de todos os níveis da empresa".

Cliente2: "Relacionamento é ter a capacidade de sentar e conversar sobre fomos bem aqui, fomos mal ali. Quando as coisas vão mal tem que haver flexibilidade de ambas as partes para encontrar soluções que viabilizem a continuidade do serviço. Atitudes extremistas, baseadas somente em contrato, é algo que não funciona".

Confirmando declarações dos entrevistados pela pesquisa, um dos diferenciais listados no plano estratégico da empresa para 2010-2013 é cultivar relacionamentos de longo prazo (PLANO ESTRATÉGICO, 2010). O quadro 17 evidencia essa prática:

Clientes Stefanini há mais de 10 anos	Clientes Stefanini há mais de 7 anos
Itaú, Bradesco, Unibanco, Telefônica, Cartepillar, Kraft, Petrobrás, Votorantim, Abril, Roche, Unilever, Embraer, Camargo Corrêa, Renault, Ford, 3M, Vivo, GE, Gerdau, Johnson & Johnson e SAP.	ABN-AMRO, Danone, Repsol, Sadia, Alcoa, Bosch, Santander, Xerox, Allianz, Odebrecht, Bayer, Citibank, Braskem, Firestone, Exxon, BBVA, Dell e IBM.

Quadro 17 - Clientes Stefanini com relacionamento de longo prazo
Fonte: Institucional (2009).

Construir uma relação de proximidade com clientes, na visão Stefanini, exige uma postura não imediatista, que prima pela confiança mútua entre as partes (SNEWS7, 2004; pg. 10). O CIO da Sul América Seguros, cliente da Stefanini, concorda com essa afirmação (SNEWS11, 2005; pg.11): "confiança é fundamental no relacionamento com o fornecedor". Para a Stefanini, essa confiança é construída por intermédio de um canal de comunicação único entre o cliente e a Stefanini: o Gerente de Negócios. Independentemente do assunto a ser tratado, é com o Gerente de Negócios que o cliente fala. A função desse executivo é estar sempre disponível para sugerir, recomendar e apoiar, mesmo que não exista uma oportunidade de negócio no curto prazo. Na visão da empresa esse tipo de relação traz benefícios para ambos os lados, consequentemente estendendo a duração do relacionamento.

Calcita: "A empresa sempre teve a postura do 'médico de família', alguém que está sempre disponível para apoiar e recomendar, que conhece a realidade e a história do cliente, que está comprometido com os problemas do cliente. Essa é a fórmula que a empresa encontrou para fidelizar clientes".

Cliente2: "A Stefanini não é o tipo de fornecedor *time-keeper*, que está preocupado em faturar por cada minuto trabalhado ou cada informação fornecida. Hoje por um acaso não estou comprando nada da Stefanini, mas me considero cliente, pois se eu ligar alguém vai me atender e vou receber apoio. Da mesma forma, se a Stefanini precisar de mim, eu também vou apoiar. Com a Stefanini o relacionamento vai além da simples transação de compra e venda entre cliente e fornecedor".

Outra característica importante da Stefanini é que, além do seu presidente, vários executivos que hoje trabalham com vendas ou em funções administrativas já passaram um longo tempo na área técnica, portanto, conhecem o detalhe da operação. Na visão de Marco Stefanini, isso evita a superficialidade, que é um erro muito comum em gestão (HSM, 2010a). Ter um corpo executivo capaz de farejar problemas e oportunidades, descendo no detalhe da operação, sempre que necessário, pode ser considerado um dos diferenciais da empresa.

Clientes da empresa afirmam que, além de conhecer a operação do serviço de TI em si, a maioria dos profissionais Stefanini domina os processos de negócio dos clientes para os quais trabalham. É caso do Gerente de Métodos e Processos da Dpaschoal (SNEWS7, 2004; pg. 16): "Os profissionais Stefanini têm um conhecimento sólido de processos financeiros, o que gera um resultado consistente nos serviços prestados".

Alabastro: "Se eu e minha equipe não dominamos a realidade do cliente não nos sentimos confortáveis em montar uma proposta técnica ou assumir um serviço [...] o que mais me incomoda é atender um cliente que não conheço, sinto que perdemos muito do nosso diferencial".

Marco Stefanini (SNEWS7, 2004; pg. 3): "conhecer o negócio do cliente, o ambiente em que ele atua e os desafios de seu mercado tornou-se fundamental para oferecer produtos e serviços de TI [...] é preciso estar próximo do cliente [...] assumir seus desafios".

Na Fase 1 da pesquisa, durante a tarefa de caracterização da empresa, foi interessante perceber aflorar, durante as entrevistas, um sentimento de pertencimento dos executivos quando falam da Stefanini IT Solutions. Uma das razões para esse sentimento talvez seja o fato da trajetória de crescimento da empresa se confundir com a trajetória de crescimento profissional e pessoal dos executivos que para ela trabalham. Nos depoimentos a seguir se verifica que, ao longo da sua trajetória histórica, a Stefanini se tornou objeto de admiração e fidelidade para seus clientes e funcionários:

Safira: "No meu ponto de vista a empresa cumpre o seu papel [...]. Seu crescimento foi de mil colaboradores em 2000 para cerca de sete mil colaboradores no ano de 2009. [...] Além disso, Stefanini é uma empresa que propicia aos seus colaboradores um ambiente com diversas oportunidades de crescimento".

Dolomita: "A Stefanini é uma empresa que tem uma atuação gigantesca no mercado e oferece a quem trabalha em seu corpo funcional condições de aprimoramento e crescimento técnico e profissional".

Cliente1: "Entregar é uma coisa que a Stefanini faz bem, mas além de entregar uma coisa que eu admiro na Stefanini é a capacidade de se adaptar, superar desafios e reverter crises. Os outros fornecedores não têm isso".

Cliente2: "Dá orgulho de saber que tem uma empresa de TI no *ranking* das brasileiras mais internacionalizadas. Serviços se copia, mas ter uma marca de prestígio como a Stefanini é algo difícil de copiar".

É preciso considerar que a trajetória histórica resgatada por essa pesquisa é uma versão (AMADO, 1995). Os executivos participantes desta pesquisa são aqueles que se adaptaram à empresa, superaram os desafios, cresceram e assumiram posições de destaque dentro da organização. Da mesma forma, os clientes participantes são aqueles que contrataram serviços da Stefanini e a mantém como fornecedora até hoje. Por questão de tempo e de recursos essa pesquisa não inclui clientes e executivos que se afastaram da Stefanini.

7.1.2 Trajetória histórica da Stefanini IT Solutions

A partir da análise e triangulação dos dados coletados na Fase 1, foi possível identificar os eventos mais importantes e dividir a trajetória histórica da Stefanini IT Solutions em três períodos, conforme apresentado na figura abaixo. As seções a seguir detalham cada um dos períodos históricos:

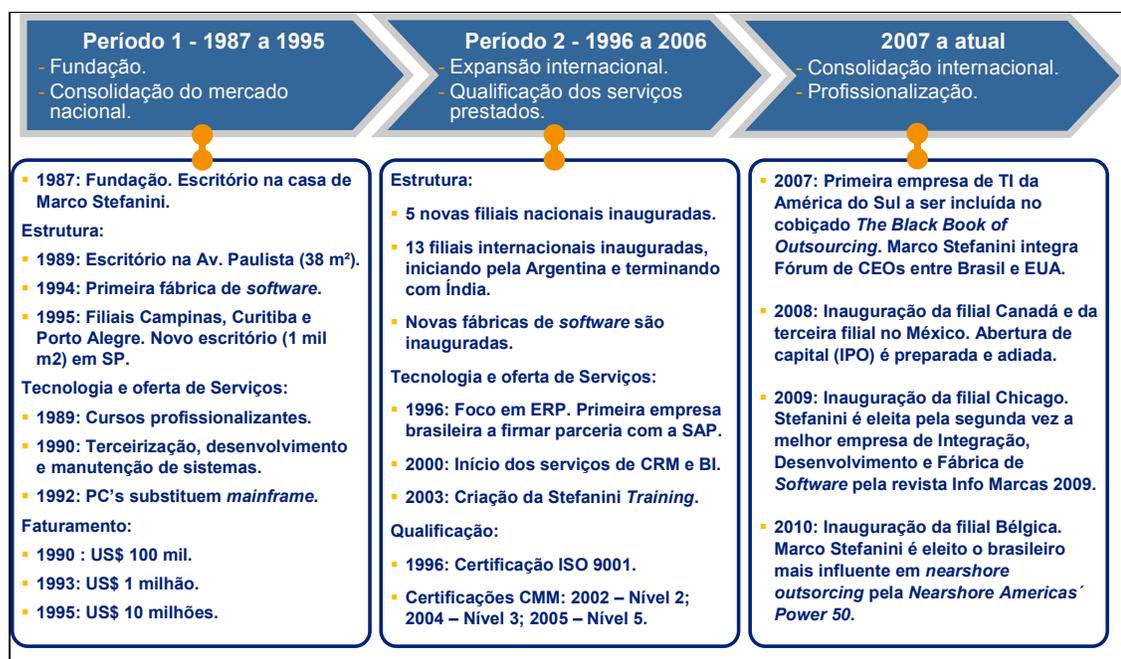


Figura 15 - Trajetória histórica da Stefanini IT Solutions
Fonte: Adaptado a partir de HSM (2010a) e Institucional (2010).

7.1.2.1 Período 1 – 1987 a 1995 – Fundação e Consolidação do mercado nacional

Segundo entrevista concedida por Marco Stefanini à revista HSM (HSM, 2010a), tudo começou na década de oitenta quando o empresário tentou montar um negócio para a esposa, na época namorada. Primeiro tentou montar uma agência de viagem, depois um bar e, finalmente, conheceu um consultor que ministrava cursos na IBM, foi quando despertou para o ramo de TI. Na época, o empresário não dispunha de capital para investir e, das opções que havia, a consultoria era a única que não requeria investimento prévio. Depois de um ano e meio mantendo o escritório na própria casa, em 1989, Marco decide transferir a empresa para um pequeno escritório de 38 metros quadrados na Avenida Paulista. A rigidez com os custos o empresário aprendeu ao ver a firma do pai ruir em uma época de inflação galopante, isso resultou em um aprendizado muito importante: a necessidade de crescer sem contrair dívidas.

Topázio: “Gerenciar custos é uma coisa que a empresa sempre fez ao longo da sua trajetória [...] conseguir segurar a onda na crise e na hora de arrancar, arrancar muito bem, melhor que os concorrentes que tem custo mais elevado”.

Mesmo mantendo o emprego, Marco fomentava três negócios, um voltado para treinamento, outro para editoração eletrônica e outro de consultoria. Essas eram as frentes que o executivo apostava e uma delas daria certo. Entre 1989 e 1990 grandes bancos como Itaú, Bradesco e Lloyds demandavam cursos de formação de profissionais de TI em *mainframe*. Marco logo percebeu que a oportunidade de crescer estava no treinamento, foi quando desmobilizou as outras frentes para concentrar energias em uma única direção (HSM, 2010a): Pode-se dizer que adaptar o catálogo de serviços à demanda foi o segundo grande aprendizado do Período 1.

Em 1990, com o plano Collor, a empresa atravessou um período difícil. Na época alguns clientes quebraram, mas o negócio de treinamento estava bem e permitiu à empresa continuar crescendo em meio à crise e a contratar seus primeiros funcionários (HSM, 2010a). Em 1992 surgiu um problema maior: as empresas começaram a substituir *mainframes* por PC's, exigindo da Stefanini uma rápida transição. Foi a única vez na história da empresa que houve redução de faturamento, na época de US\$ 700 mil para US\$ 600 mil.

Topázio: “A Stefanini é uma empresa que nasceu atendendo o segmento bancário, numa plataforma *mainframe*. Da noite para o dia todo esse *expertise* se dissolve e a empresa se vê obrigada a mudar para baixa plataforma [...] Graças ao bom relacionamento com o mercado e uma direção estratégica muito forte a empresa se requalifica e novamente morde essa fatia do mercado. Na época todo o mercado encolhe e a nossa concorrência sofreu também”.

Durante o primeiro período de existência da empresa o faturamento dobrou, ou até triplicou, de um ano para o outro. Entre 1992 e 2001, ela cresceu cerca de 50% ao ano, bem acima do mercado de TI que crescia cerca de 5% ao ano (SNEWS13, 2006; pg. 3). Marco Stefanini revelou à revista HSM (2010a) que o fato da empresa ter nascido com foco em grandes clientes foi determinante, mas que isso não foi proposital. Na época, a tecnologia vigente era o *mainframe*, que coincidentemente era utilizado pelas grandes empresas. Porém, o que fica evidente nos depoimentos dos participantes da pesquisa, e na entrevista de Marco para a revista HSM (HSM, 2010a), é que a empresa sempre teve como características básicas a capacidade de se adaptar e a velocidade em reagir. Outras empresas de TI nasceram na mesma época, mas não foram flexíveis ou rápidas o suficiente.

Cliente1: “Já passamos por diversas situações onde a Stefanini foi colocada à prova no que tange a agilidade e flexibilidade. Hoje quando a gente pensa em crescimento ou mudança sabemos que a Stefanini está sempre pronta para nos atender [...] às vezes nossas decisões levam muito tempo e quando recorremos ao fornecedor já não temos mais o tempo adequado, então o fornecedor tem que se superar.

Marco Stefanini (HSM, 2010a; pg. 43): “tenho um defeito: quando as pessoas não executam, ou não na velocidade necessária, vou lá e faço eu. Sou ansioso”.

As crises enfrentadas, logo nos primeiros anos de existência, cunharam a personalidade da empresa. Em depoimento à HSM (2010a, pg. 41) Marco comenta: “me considero um filho da crise”. Para o empresário, todos sofrem com uma crise, mas junto com ela sempre vêm as oportunidades. No início, o treinamento era o carro chefe da Stefanini e, apesar da alta margem de lucro, a empresa logo entendeu que esse tipo de serviço é sazonal e que praticamente pára nas férias de verão. Foi então que na crise de 1990 a Stefanini começou a oferecer serviços de TI tais como desenvolvimento e integração de sistemas. O objetivo na época era criar um amortecedor financeiro para a empresa atravessar os momentos de baixo faturamento. Entretanto, a crise também pressionou os clientes que precisaram reduzir custos rapidamente e, com isso, o mercado viveu um verdadeiro *boom* de terceirização de atividades de TI.

No Período 1, a marca Stefanini era desconhecida e sua estrutura de serviços estava em formação, mas a empresa começa a construir a reputação de bom entregador junto aos seus clientes. Foi por meio de indicações desses clientes que começaram a surgir demandas por novos serviços, permitindo à empresa ampliar o catálogo de serviços e a carteira de clientes. Isso explica a rápida evolução do faturamento.

Cliente1: “A Stefanini trabalha muito bem o relacionamento para alavancar novos negócios. Ela passa credibilidade aos futuros clientes colocando-os em contato com os clientes que ela já atende. Eu mesmo dei testemunho para muita gente. Vejo outros fornecedores copiando isso da Stefanini”.

O Período 1 é caracterizado por um mercado de TI em formação. De 1984 a 1992, a Stefanini conviveu com a política de reserva de mercado, não havia no Brasil uma cultura de serviço. IBM e outros ofereciam soluções engessadas, com foco em produto. O atendimento não era visto como um diferencial competitivo. Foi nessa época que surgiu a Stefanini com uma extrema flexibilidade e velocidade no atendimento e comprometimento com a entrega.

Calcita: “Na época os clientes valorizaram a ousadia da pequena empresa se posicionando como ‘eu quero esse desafio, confia em mim que eu vou te entregar’”.

A maioria dos executivos contratados no Período 1 eram do relacionamento pessoal do fundador. Praticamente ninguém possuía formação ou experiência em gerir negócios ou pessoas, o aprendizado aconteceu com a prática. Incidentes devido à descentralização financeira e controles manuais não chegavam a ser um problema. Como a empresa era pequena, a estrutura hierárquica era muito enxuta, fácil de administrar, pois havia apenas exigências locais. Quem vendia serviços também entregava, além de realizar atividades administrativas. As crises de 1990 e 1992 trouxeram grandes oportunidades, a empresa acompanhou a retomada do mercado e conquistou grandes clientes no Brasil.

7.1.2.2 Período 2 – 1996 a 2006 – Expansão internacional e Qualificação dos serviços

O fato que delimita o término do Período 1 e o início do Período 2 é a abertura da primeira filial da empresa no exterior (Argentina) em 1996. O *slogan* "Stefanini está onde você precisa" confirma a continuidade da estratégia de proximidade do cliente, através da disseminação de filiais no exterior (SNEWS14, 2006; pg. 15). Contudo, foi o início da operação nos EUA e México, em 2001, que consolidou o processo de internacionalização da empresa (SNEWS27, 2010, pg. 13).

Em 2003, por intermédio do relacionamento do fundador e presidente da Stefanini com o então Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Sr. Luiz Fernando Furlan, a Stefanini inicia uma forte atuação junto ao governo brasileiro. O objetivo era a divulgação do Brasil como uma alternativa viável aos já conhecidos destinos de serviços de

TI *off-shore*² como a Índia, pois na época o Brasil era visto com bastante cautela pelos mercados americano e europeu, como podemos ver neste depoimento:

Ametista: “Ao iniciar nossa operação nos EUA, principalmente entre 2001 e 2004, o mercado americano não tinha idéia da capacidade do Brasil nesta área. O Brasil nem era considerado como um possível destino de projetos *off-shore*, o que acabou sendo chamado de *nearshore* devido à proximidade geográfica e mesmo fuso horário”.

As operações da Stefanini no exterior representam hoje pouco mais que 20% do resultado total da empresa (HSM, 2010a), mas tem um papel estratégico para consolidar uma posição de destaque no cenário global da indústria de TI. Segundo Marco Stefanini, crescer no exterior e tornar o Brasil uma referência mundial em serviços de TI não é tarefa fácil, exige mobilização de todo o setor e também do governo (SNEWS10, 2005; pg. 3). Questões como dificuldade de gerenciamento à distância, tributação e ganho de escala são desproporcionais ao que a Stefanini vivencia no Brasil. Tudo isso leva a um lucro menor no exterior se comparado com o lucro que a empresa obtém com as operações no Brasil (HSM, 2010a). Entretanto, o processo de internacionalização, iniciado no Período 2, foi uma questão de posicionamento estratégico, de visão de longo prazo. Gradativamente a empresa vem percebendo uma melhora nos resultados das operações no exterior (HSM, 2010b). O Período 1 havia sido marcado por uma instabilidade da moeda brasileira, com a internacionalização no Período 2 a empresa aumentou suas chances de sobrevivência em relação aos concorrentes. No mesmo período, empresas de outros segmentos também foram incentivadas pelo governo brasileiro a exportar. A Stefanini, seguindo as tendências do mercado, percebeu na internacionalização a chance de compartilhar tecnologia e práticas de gestão para melhorar a qualidade dos serviços, acompanhar o crescimento de clientes nacionais fora do Brasil e conquistar novos clientes no exterior. A empresa deixou de ser vista como um provedor de serviços local. Isso impactou positivamente na imagem e na reputação da Stefanini, estreitando significativamente seu relacionamento com clientes que já possuía e com o mercado de forma geral.

Durante o Período 2, o crescimento continuou acelerado, na ordem de 30% ao ano (SNEWS12, 2006; pg. 6). A empresa firma importantes contratos de parceria com fornecedores globais de soluções tais como SAP, ORACLE e INTEL, ampliando seu catálogo de serviços. Simultaneamente, parcerias com entidades de ensino tais como ITA e UNIFACS agregam treinamentos e cursos ao catálogo de serviços.

² *Off-shore* é o termo utilizado para a prestação de serviços de TI nos mercados americano e europeu a partir de países localizados em outros continentes. A Índia foi o primeiro país a construir uma imagem de provedor de serviços de TI na modalidade *off-shore*.

Foi durante o Período 2 que o modelo de gestão por células se consolidou na Stefanini, transferindo para o Gerente de Negócios responsável pela célula, o papel de vender, entregar e administrar a célula. Centralmente, a empresa passa a cobrar apenas resultado. Além disso, no Período 2 a gestão de custos é reforçada com a implantação de um sistema de informação corporativo, eliminando incidentes financeiros identificados no Período 1.

Calcita: “Acredito que o modelo que temos de uma única pessoa na ponta acumulando diversas funções seja algo extremamente difícil de imitar. Isso não é muito praticado pelo mercado”.

Topázio: “No início a empresa se gerenciava por meio de Excel, telefone e e-mail. Mesmo tendo o custo baixo como estratégia às vezes isso desviava um pouco. Tendo uma gestão efetiva dos meus recursos eu maximizo o meu lucro, parte desse lucro eu consigo transferir para os clientes por meio de preços e ofertas mais atrativas. Se eu estiver inchado, tenho que repassar minha ineficiência para o preço do serviço. Se a Stefanini não fosse rigorosa com custos não teria chegado aonde chegou”.

Diferentemente do Período 1, onde o mercado valorizava a flexibilidade do produto e do serviço prestado, o Período 2 é caracterizado pela busca por qualificação dos serviços por meio de certificações como ISO, MPS-BR, CMM³, entre outras. A Stefanini percebeu essa movimentação, sendo pioneira na utilização de ITIL e COBIT como práticas de gestão dos seus serviços (SNEWS6, 2004; pg. 22). Além disso, foi a primeira empresa brasileira a obter o certificado CMM nível 5 em 2005 (SNEWS12, 2006; pg. 3). No Período 3, a empresa integra entidades de TI como BRASSCOM⁴ e SOFTEX⁵ e passa a divulgar seus *cases*.

Ametista: “O mercado americano é mais maduro que o brasileiro, o que exigiu muito esforço e investimento para conseguirmos conquistar um lugar. [...] A certificação CMM5 surgiu a partir dos nossos contatos com clientes nos Estados Unidos, foi então que nos mobilizamos para buscar este nível de qualidade. Da mesma forma, não tínhamos o costume de divulgar nossos *cases* de sucesso”.

Apenas um ano depois da criação da SOFTEX, a Stefanini inaugura sua primeira fábrica de *software* obedecendo aos padrões de qualidade estabelecidos pela entidade (SNEWS16, 2007). Ou seja, a capacidade de entregar com qualidade, no prazo e no custo contratados é potencializada pelas certificações e investimentos em qualificação dos serviços realizados durante o Período 2. Como consequência, a empresa se torna apta a concorrer em

³ CMM – O CMM pode ser definido como um conjunto de práticas para diagnóstico e avaliação de maturidade do processo de desenvolvimento de *softwares* em uma organização. Não é uma metodologia, pois o CMM não diz como fazer, mas sim o que deve ser feito (CMM, 2010).

⁴ BRASSCOM – A Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação representa 70% do PIB brasileiro do setor. Criada em 2004, a entidade trabalha para posicionar o Brasil entre os três centros globais de TI. Para isso, busca aproximar as políticas públicas da atuação do setor privado, os mercados local e internacional, bem como estimular a cooperação com trabalhadores e entidades (BRASSCOM, 2010).

⁵ SOFTEX – A Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro tem como missão ampliar a competitividade das empresas brasileiras de *software* e serviços e sua participação nos mercados nacional e internacional, promovendo o desenvolvimento do Brasil (SOFTEX, 2010).

licitações públicas e os *cases* de sucesso começam a se acumular. No Período 2, a Stefanini já possuía na sua carteira clientes com mais de 10 anos de atendimento contínuo.

Até meados do Período 2, o mercado de TI não era ciente sobre a forma de contratação praticada por seus fornecedores. Com o advento da lei de responsabilidade fiscal aumentam as exigências do governo brasileiro e do mercado em relação às prestadoras de serviços de TI. Alguns clientes passam a exigir o vínculo trabalhista dos consultores com as consultorias das quais contratam serviços, evitando, assim, processos trabalhistas. Com isso, a Stefanini precisou celetizar a maioria dos seus consultores, resultando em um impacto financeiro que exigiu diversas adequações na estrutura, mas que por outro lado contribuiu positivamente para a imagem da empresa e redução do *turnover* de funcionários do corpo técnico.

Calcita: “Com a celetização o mercado sentiu mais segurança com os serviços da Stefanini. Em alguns casos, clientes perceberam valor e concordaram em pagar mais. Por outro lado a equipe ficou mais satisfeita”.

Além da internacionalização e qualificação dos serviços, no Período 2 a Stefanini inicia as primeiras ações de marketing para exposição da marca, participando de eventos de TI nacionais e internacionais, promovendo ações sociais, projetos culturais, estreitando relacionamento com clientes, parceiros, associações de TI e entidades tais como CIAB e COOPAVEL, as quais seus clientes estão associados (SNEWS10, 2005; pg. 5): “A Stefanini participa pela segunda vez do CIAB, encontro do setor financeiro”.

Durante o Período 2, foram contratados executivos de mercado com formação em gestão que ajudaram a Stefanini balancear experiência prática com técnicas de gestão. Na mesma época, alguns executivos que já estavam na empresa desde o Período 1 também buscaram qualificar-se formalmente, seja concluindo cursos de graduação e pós-graduação, seja por meio de certificações. Contudo, a inexperiência com a gestão de pessoas deflagrada no Período 1 é agravada pelo rápido e contínuo crescimento da empresa, gerando distorções nos processos de recrutamento e contratação de profissionais. Apesar da implantação de uma estrutura voltada à gestão do capital intelectual, a Stefanini também enfrenta dificuldades para reconhecer e reter os talentos que ajudaram a empresa atravessar esse período.

Feldspato: “Um aspecto negativo do Período 2 foi a dificuldade em reter os colaboradores que fizeram isto acontecer (referindo-se a empresa ter alcançado as certificações). A maioria saiu da empresa nos meses seguintes”.

Calcita: “A empresa nunca teve uma estratégia clara para reter e desenvolver talentos, as oportunidades surgem para quem desbrava e acaba se destacando”.

7.1.2.3 Período 3 – 2007 a atual – Consolidação internacional e profissionalização

No Período 3, a Stefanini possui uma marca globalizada e forte (HSM, 20010b), além de um grande número de *cases* e premiações acumuladas. A solidez financeira se traduz em garantia de entrega de serviços e passa a ser utilizada como argumento de venda, pois a Stefanini assume serviços cada vez mais complexos, sem necessariamente transferir uma margem de risco para o preço. Adicionalmente, a empresa passa a oferecer uma linha de crédito para financiar projetos dos clientes em até três anos (SNEWS16, 2007; pg. 13).

Cliente2: “A marca Stefanini por si só já é uma garantia. É difícil você entrar numa fria comprando da Stefanini. Existe uma certeza de que o serviço será entregue”.

Alabastro: "A Stefanini hoje é uma empresa que entrega o que vende, mesmo que o custo extrapole o orçamento a empresa vai entregar e não vai quebrar".

O evento que demarca o início do Período 3 é a decisão de se preparar para a abertura de capital em 2007. Essa movimentação gera uma grande expectativa interna e do mercado no sentido de profissionalizar a empresa, minimizando riscos, adequando-a a exigências do governo e dos futuros investidores. Apesar de não se falar em sucessão, o IPO⁶ inicia um processo de despersonalização da empresa ao criar um conselho administrativo e outros mecanismos que demonstrem que ela é capaz de funcionar sem a presença do seu fundador.

Cliente1: “Uma característica que continua forte da Stefanini é a presença do presidente em questões do dia-a-dia. Entendo que no estágio atual a empresa precisaria dele para assuntos mais estratégicos”.

Cliente2: “Eu consigo enxergar a Stefanini como uma empresa robusta e estruturada, mas converso com muita gente que só enxerga o Marco. Para o momento que a empresa está isso é ruim, pois ninguém sabe como vai acontecer a transição disso no futuro. Quem é o próximo na linha de sucessão capaz de substituir o carisma e a presença forte do Marco?”.

Alabastro: “Me incomoda essa história de trabalhar para o Marco. Costumo dizer que trabalho para a Stefanini, sempre colocando foco naquilo que vai dar longevidade e sustentabilidade para a empresa e não apenas porque o Marco pediu prioridade. E se ele estiver errado? Alguém tem que questionar”.

O objetivo principal do IPO era tornar a empresa mais atrativa para os investidores. Para tanto, processos, sistemas e controles começam a ser revistos e melhorados.

Feldspato: “Para alguns executivos, o IPO gerou grande expectativa de mais oportunidades de negócio e de reconhecimento. Algumas mudanças de processos e sistemas contribuíram de forma imediata para o desempenho da empresa”.

⁶ IPO - Oferta Pública Inicial, usualmente referida como IPO (do inglês *Initial Public Offering*), é o evento que marca a primeira venda de ações de uma empresa no mercado de ações. Seu principal propósito é levantar capital para utilizar como investimento para expansão da empresa, porém também ocorre em empresas/corporações maiores por motivos de alavancagem. (IPO, 2010).

Topázio: “O fato de termos sido bastante flexíveis no passado não significa falta de profissionalismo. [...] O fato é que estamos muito grandes e um mínimo de processos padronizados é vital para se ter uma boa gestão. O IPO é um processo árduo, que mexe com a autonomia das pessoas, que mexe com poder.”

Calcita: “No Período 3 a empresa passou a investir na implantação de novas funcionalidades para o sistema de informação corporativo com o objetivo de criar controles e facilitar o dia-a-dia dos executivos [...] Faturas, pagamentos, despesas de viagem e controle de projetos agora estão mais estruturados”.

Por outro lado, no Período 3 a gestão do negócio se tornou mais complexa devido à capilaridade e à multinacionalidade. Diferenças culturais aparecem como um dificultador do antigo sistema de relacionamento com clientes, parceiros, entidades e governos, exigindo dos executivos da empresa habilidades que não eram requeridas nos períodos anteriores (SNEWS12, 2006, pg. 8).

Ametista: "Nossos executivos precisam ter sensibilidade para lidar com diferenças culturais. Pode ter pessoas de três ou mais nacionalidades em uma única reunião que participamos fora do Brasil".

A estrutura de entrega permite ganhos de escala apenas para algumas linhas de serviço, como Fábrica de *Software*. Apesar de possuir certificações, no Período 3 a empresa já não consegue se beneficiar delas para realizar as entregas de serviço, uma vez que muitas das pessoas que detinham o conhecimento se afastaram da Stefanini ao final do Período 2, sem que houvesse tempo hábil para transformar esse conhecimento em aprendizado coletivo.

Alabatro: “Hoje não conseguimos vibrar quando fechamos um grande negócio. Existe uma apreensão quanto à entrega, pois não temos uma estrutura de entrega adequada”.

Cliente1: “A Stefanini deveria fazer como as grandes empresas que padronizam as melhores práticas e garantem que sejam adotadas por toda a organização. Isso facilitaria ações de expansão, aquisição e abertura de novas filiais”.

No Período 3, a gestão do custo aparece, ao mesmo tempo, como fortaleza e como fragilidade. Por um lado, ajuda a empresa a atravessar a crise econômica de 2008, impedindo gastos desnecessários. Mas por outro lado, toma muito tempo e energia do cotidiano dos executivos. Por conta da extrema rigidez nos custos, os executivos evitam se desgastar dentro desse processo. Consequentemente, algumas iniciativas de melhoria interna, inovação ou de alavancagem de novos negócios são simplesmente abandonadas ou sequer discutidas.

Alabatro: “Nosso fluxo de aprovação de investimentos é muito desgastante, os executivos evitam ter que se justificar nos diversos níveis de aprovação. Isso impacta na nossa velocidade de reação com o cliente. Seria mais profissional a empresa ter um orçamento anual para investimentos, evitando todo esse desgaste”.

Cliente1: “Eu vejo a Stefanini no Período 3 com o mesmo comportamento que tinha no Período 1 em relação a investimento e desenvolvimento. Minha opinião é que esse comportamento era coerente no Período 1, mas não mais no Período 3. A empresa poderia estar em um patamar de qualificação muito melhor do que está hoje. É uma empresa grande pensando como empresa pequena”.

Devido à crise econômica de 2008 o IPO precisou ser suspenso. Entretanto, o conselho administrativo foi mantido e hoje a empresa praticamente já trabalha dentro das exigências do IPO. Por outro lado, iniciativas para integração de processos e desenvolvimento profissional não seguiram no mesmo ritmo de crescimento da empresa, frustrando expectativas internas e do mercado. Na opinião dos entrevistados, o alto *turnover* de executivos que a Stefanini enfrentou no início do Período 3 tem dois grandes motivadores: 1) o processo de IPO aumentou o controle e a pressão por resultados; 2) a entrada de novas empresas multinacionais de TI no mercado brasileiro – tais como Wipro, Dysis e HCL – atraindo executivos com condições diferenciadas de remuneração e de crescimento profissional.

Topázio: “No quesito crescimento, a empresa nunca esteve satisfeita. A estratégia sempre foi manter cerca de 30% de crescimento anual. Considerando que o crescimento natural do mercado é muito menor que isso, significa que além de acompanhar o mercado temos que roubar espaço dos concorrentes”.

Calcita: “A pressão por resultados aumentou devido aos novos controles e sistemas que a empresa implementou enquanto se preparava para o IPO”.

Apesar de tudo, durante a crise econômica mundial no segundo semestre de 2008, ficou evidente que a capacidade da empresa se moldar aos altos e baixos da economia, conquistada durante o Período 1, continua sendo uma de suas principais fortalezas. Apesar do tamanho, a empresa tem plena consciência de que a adaptação é um processo contínuo.

Topázio: “Na crise de 2008 um cliente pediu que reduzíssemos a equipe de 80 para 30 pessoas, mas em 2009 quando o cliente se recuperou crescemos a mesma equipe para 150 pessoas. Ou seja, a crise foi muito boa, porque se continuássemos estáveis é provável que ainda estivéssemos com os mesmos 80. Alguns de nossos concorrentes quebraram no primeiro movimento, pois não foram rápidos o suficiente para reduzir. Outros quebraram na retomada, pois não foram rápidos para entender que o mercado estava se recuperando. Nós pegamos uma fatia da concorrência”.

Cliente1: “Em 2008, quando estourou a crise, pedimos para a Stefanini readequar o tamanho da equipe e ela fez. O sentimento que ficou foi que existe uma parceria, que nossa relação é duradoura e que conseguimos atravessar mais uma crise”.

A partir do Período 3, manter o objetivo de crescimento anual de 30% (HSM, 2010a) torna-se um grande desafio para a empresa. Uma coisa era crescer 30% de um faturamento de 1 milhão durante o Período 1, onde a concorrência era menor e o mercado imaturo. Outra coisa é crescer 30% de um faturamento de 700 milhões no contexto atual de alta competitividade e profissionalização do setor de TI. Com o IPO colocado de lado, desde 2008, crescer por aquisições passou a ser a alternativa mais viável, pois aumenta a capilaridade da empresa ao mesmo tempo em que amplia o catálogo de serviços. No início do Período 3, a Stefanini divulga sua estratégia de “capitalizar para ir às compras” (SNEWS15, 2007; pg. 17), com foco em aquisições no exterior. Entretanto, crescer por aquisições traz

risco para o negócio, pois até o presente momento o crescimento da empresa foi essencialmente orgânico (PIB, 2008).

Pela primeira vez na trajetória histórica da organização verifica-se uma preocupação em ser mais seletivo em relação à captação de oportunidades de negócio. Não se trata de restringir o catálogo de serviços – cuja tendência é justamente aumentar a oferta de diferentes tipos de serviços de TI, afinal a empresa se posiciona como um provedor *End-to-End* –, mas sim de quem a empresa escolhe servir. A Stefanini começa a dar ênfase nas contas maiores, mais lucrativas, conduzidas por processos e com menos esforço. Para continuar crescendo e atingindo metas, já se admite diminuir o ritmo e o volume trabalho. A empresa entende que existe um ponto de equilíbrio entre pulverizar o atendimento ou atender somente grandes clientes, o que permitiria replicar processos e trabalhar melhor a padronização e a performance dos serviços prestados.

Cliente1: “No passado, a Stefanini topava qualquer coisa e às vezes saía prejudicada. Percebi um amadurecimento da empresa nesse sentido. Ela está mais profissional”.

Cliente2: “Eu nunca vi a Stefanini dizer que só atenderia os grandes clientes. Para ela todos os clientes eram importantes”.

Topázio: “Quando recebíamos uma ligação às 6h da tarde solicitando uma proposta para o dia seguinte, não medíamos esforços para atender a necessidade do cliente no tempo que ele precisava. Mas do tamanho que estamos isso está começando a atrapalhar e fazer com que percamos foco no que realmente interessa”.

Alabastro: “Hoje eu qualifico muito melhor os clientes. No passado bati muita cabeça e isso me ajudou a aprender em que tipo de cliente não vale a pena investir [...] Do tamanho que estamos não dá para mobilizar toda a estrutura para atender qualquer um sem antes entender quem é esse cliente”.

Outra característica importante do Período 3, relatada pelos entrevistados, é a tendência dos grandes clientes consolidarem globalmente seus fornecedores com o objetivo de ganhar em escala e garantir um padrão único de serviços, diferentemente dos períodos anteriores onde os executivos das empresas-cliente tinham autonomia para contratar individualmente em cada país. Seguindo essa tendência, a Stefanini entende que esse é o momento de se tornar global, quem não conseguir estará fora do mercado. Esse movimento representa um grande desafio para a empresa, que mais do que internacionalizada, precisa provar que é capaz de fornecer serviços globalmente adotando um único padrão de qualidade.

Calcita: “Já existe a meta interna de nos tornarmos o parceiro global em algumas contas. Alguns clientes de anos já trocaram a Stefanini, pois independentemente do diferencial de atendimento local que damos, é uma decisão muitas vezes imposta pela matriz da empresa-cliente que não nos conhece”.

7.1.2.4 Análise do contexto histórico e principais estratégias adotadas pela empresa

De forma a melhor entender as estratégias que sustentaram a formação, o desenvolvimento e a renovação das competências organizacionais da Stefanini, foi necessário organizá-las em diferentes categorias. Inspirado em Mintzberg et al. (1998), o quadro 18, na próxima página, classifica as estratégias adotadas pela Stefanini em três categorias:

- a) **deliberada intencional** – decisões ou ações tomadas pela empresa por meio de planejamento prévio e processo decisório formal, com o objetivo de definir uma posição ou nicho de mercado;
- b) **deliberada reativa** – decisões ou ações tomadas pela empresa por meio de planejamento ou processo decisório formal, com o objetivo de responder a estímulos externos ou internos;
- c) **emergente** – decisões ou ações tomadas pela empresa como consequência da evolução natural do negócio, sem planejamento ou processo decisório formal.

Conforme mencionado na introdução deste capítulo, não faz parte do objetivo desta pesquisa discorrer sobre as fragilidades da empresa estudada. Contudo, durante a coleta de dados da Fase 1 emergiram sugestões dos participantes da pesquisa, tanto executivos como clientes, para potencializar as competências organizacionais da Stefanini e, conseqüentemente, alavancar o negócio. Essas sugestões foram citadas, no quadro 18, como fragilidades ou oportunidades.

O quadro a seguir resume o contexto histórico de cada um dos períodos vivenciados pela Stefanini IT Solutions. Para cada período são listadas as principais ações e decisões que mudaram o rumo da empresa, bem como as fragilidades identificadas ao longo da Fase 1. É importante registrar que, durante a confecção do quadro 18, identificou-se a oportunidade de organizar os comentários relativos ao contexto histórico em três categorias: economia, mercado e tecnologia. Tal categorização facilitou análises e inferências nas fases posteriores da pesquisa.

Contexto Histórico	Período 1	Período 2	Período 3
Economia	- Crise em 1990 com o pacote Collor. - Instabilidade da moeda nacional.	- Relativa estabilidade econômica e do câmbio. - Incentivo do governo à exportação.	- Período inicia com o mercado aquecido. Crise mundial deflagrada no segundo semestre de 2008 encolhe o mercado, que se recupera em meados de 2009.
Mercado	- De 1984 a 1992 a empresa conviveu com a política de reserva de mercado. - Forte demanda por treinamento seguido de <i>boom</i> de terceirização de serviços.	- Demanda por fornecedores e profissionais certificados. - Pressão do governo e do mercado para celetização dos profissionais de TI.	- Setor de TI e governo brasileiro mobilizam-se para conquistar espaço no mercado internacional. - Crise nos EUA e Europa faz aumentar a demanda por serviços de TI mais baratos na modalidade <i>nearshore</i> e <i>off-shore</i> . - No Brasil, a crise demandou uma redução geral nos contratos de serviço seguido de uma retomada no segundo semestre de 2009. - Clientes buscam parceiros globais de serviços de TI. - Entrada de novos concorrentes no Brasil: <i>Wipro</i> , <i>Dvsys</i> , <i>HCL</i> , etc.
Tecnologia	- Inicialmente <i>mainframe</i> , transicionando para PCs a partir de 1992.	- <i>Bug</i> do milênio, <i>boom</i> de ERP e <i>Business Intelligence</i> .	- <i>Business Process Outsourcing</i> , Métodos rápidos e <i>Cloud Computing</i> .
Principais estratégias adotadas pela empresa			
deliberada pró-ativa (total 9)	- Focar em apenas duas linhas de negócio: treinamento e consultoria. - Disseminação de filiais em território nacional.	- Internacionalização com o objetivo de manter a proximidade dos clientes, equilibrar o risco Brasil e manter o ritmo de crescimento. - Estreitar relacionamento com governo e entidades (ex: Brasscom e CIAB). - Ampliação do catálogo serviços por meio de parcerias. - Divulgar cases de sucesso para alavancar novos negócios. - Ações de <i>marketing</i> para exposição e fortalecimento da marca.	- Oferecer uma linha de crédito para financiar projetos dos clientes. - Preparar a empresa para o IPO (criação de um conselho administrativo, etc).
deliberada reativa (total 5)	- Adaptar o catálogo de serviço oferecendo consultoria para atravessar os períodos de baixo faturamento. - Requalificação interna para acompanhar a transição de tecnologia.	- Obter certificações que legitimassem a qualidade dos serviços. - Celetização de profissionais como adequação às novas exigências fiscais.	- Adiar o IPO para proteger o negócio.
emergente (total 8)	- Manter processos e a estrutura enxuta. - Focar em clientes de grande porte (bancos).	- Implantar um sistema de gestão corporativo para fortalecer a gestão de custos. - Adotar o modelo de gestão por células cujo pilar é o Gerente de Negócios. - Contratar executivos formados para balancear prática e técnicas de gestão.	- Refinar critérios para seleção e priorização de oportunidades. - Ampliar as funções e controles do sistema de informação corporativo. - Crescer por aquisições para aumentar a capilaridade e o catálogo de serviços.
Principais fragilidades ou oportunidades			
Identificada e tratada	- Incidentes financeiros devido à descentralização de decisões.		
Identificada e não tratada	- Inexperiência com gestão de RH.	- Inexperiência com gestão de RH é agravada. Dificuldade em reconhecer talentos.	- Carência de uma estratégia para reter e desenvolver profissionais.
		- Dificuldade em reter e compartilhar conhecimento técnico internamente.	- Dificuldade em reter e compartilhar conhecimento é uma barreira para consolidar a empresa como fornecedora de serviços para clientes globais.
			- Extrema rigidez com custos faz a empresa perder oportunidades de melhoria interna, inovação e <u>alavancagem de negócios</u> . - Inexperiência com aquisições.

Quadro 18 – Contexto histórico, principais estratégias adotadas e fragilidades da Stefanini

Fonte: O autor (2010).

A partir do quadro 18, foi possível extrair as seguintes inferências:

Do total de 22 estratégias identificadas, 14 foram deliberadas – Ao verificar que 14 das 22 estratégias adotadas pela empresa, ao longo de sua trajetória, foram deliberadas, pode-se confirmar a premissa de que o sucesso da Stefanini não é consequência do acaso, mas fruto de ações e decisões deliberadas pelo corpo executivo da empresa. Por outro lado, o fato de a empresa ter adotado oito estratégias emergentes revela que parte do seu sucesso não está associado ao planejamento prévio ou processo decisório formal, mas sim à evolução natural do negócio e ao aprimoramento contínuo dos processos de gestão.

Das 14 estratégias deliberadas, nove foram intencionais e cinco reativas – Esse dado permite concluir que a Stefanini tem buscado definir uma posição clara no mercado de TI. Entretanto, por se tratar de um mercado altamente dinâmico, uma parcela relevante das estratégias deliberadas pela empresa partiu da identificação de oportunidades, ameaças, tendências e reações do mercado.

O Período 2 concentra o maior número de estratégias implementadas – São 10 estratégias implementadas no Período 2, contra seis nos outros dois períodos. O pico no número de estratégias implementadas no Período 2 pode estar associado à contratação de executivos de mercado com formação no início do período. Por outro lado, o declínio no Período 3 pode estar associado ao *turnover* de executivos seguido da re-centralização de funções-chave no presidente da empresa.

Das fragilidades identificadas, apenas uma foi efetivamente tratada, mas acaba ressurgindo – Incidentes financeiros devido à descentralização de decisões foi uma fragilidade do Período 1 que foi adequadamente tratada por meio da implantação de um sistema de informação corporativo com fluxo de aprovação de investimentos no Período 2. Contudo, a fragilidade no controle de custos do Período 1 ressurgiu no Período 3 no extremo oposto: rigidez excessiva com custos. Isso faz a empresa perder oportunidades de melhoria interna, inovação e alavancagem de negócios.

Dois fragilidades agravaram-se com o tempo – A inexperiência com gestão de RH, deflagrada no Período 1, se agrava no Período 2 e culmina com a carência de uma estratégia para reter e desenvolver profissionais no Período 3. Da mesma forma, a dificuldade em reter e compartilhar conhecimento técnico internamente, transformando-o em aprendizado coletivo, foi uma fragilidade que emergiu no Período 2. No Período 3, essa fragilidade transforma-se em uma importante barreira para consolidar a empresa como fornecedora de serviços para clientes globais.

7.2 ANÁLISE E RESULTADOS DA FASE 2 – COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Petts (1997), o caminho para a vantagem competitiva sustentada inicia pela identificação das competências da organização. Entretanto, identificar as competências organizacionais da Stefanini exigiu um complexo processo de coleta e análise de dados, além de diversas mudanças em relação ao método originalmente proposto para a Fase 2.

Resumidamente, o objetivo da Fase 2 foi identificar as competências organizacionais da Stefanini a partir da aplicação do instrumento de coleta detalhado no APÊNDICE F. Esse instrumento contém questionamentos que não revelam seu objetivo, mas que de forma indireta buscam identificar a(s) competência(s) de uma organização. Uma das perguntas aplicadas foi, por exemplo: “O que a empresa faz bem feito (melhor que os concorrentes)?”. Após consolidar os dados coletados chegou-se a um total de 30 possíveis competências organizacionais listadas no quadro abaixo:

Relação de possíveis competências organizacionais da Stefanini
A capilaridade do fornecedor (número de filiais) possibilita concentrar contratos e ter ganho de escala.
A capilaridade do fornecedor aumenta a sensação de proximidade e disponibilidade.
A marca Stefanini revela uma solidez financeira que se traduz em garantia de entrega do serviço.
A rigidez com custos e estrutura enxuta do fornecedor permite prestar serviços a um preço mais atrativo.
Ampla catálogo de produtos e serviços com independência de tecnologia ou fornecedor.
Atividades de acompanhamento de projetos, faturamento e prestação de contas são bem desempenhadas.
Certeza de estar lidando com uma empresa que tem experiência concreta no que faz.
Certificações do fornecedor atestam sua capacidade de realizar serviços seguindo um padrão reconhecido.
Comprometimento para entregar o que foi contratado, no prazo, no custo, com a qualidade esperada.
Confiança e apoio mútuo. O relacionamento vai além de uma simples transação cliente-fornecedor.
Confiança na habilidade do fornecedor para entregar soluções personalizadas.
Contar com o Gerente de Negócios como canal único para tratar necessidades e problemas relacionados à venda ou entrega.
Disponibilidade e proximidade do fornecedor para tratar quaisquer assuntos do cliente.
Entendimento da real necessidade do cliente e comprometimento para satisfazê-la.
Equipe de consultores e gestores com amplo conhecimento dos processos de negócio do cliente.
Flexibilidade e velocidade no atendimento.
O atendimento não se restringe ao que está previsto em contrato, a empresa sempre aponta alternativas de solução.
Mobilização de profissionais especializados e de parceiros para entrega de soluções.
Oferece serviços <i>End-to-End</i> , permite concentrar contratos com um único fornecedor.
Opção de pagar em Reais (e não Dólar ou Euro) por serviços de TI na modalidade <i>off-shore</i> .
Possibilidade de optar por serviços personalizados ou soluções empacotadas.
Possuir consultores celetizados é sinônimo de baixo <i>turnover</i> e mais qualidade.
Postura não imediatista. Pré-disposição a oferecer informações e apoio sobre padrões e tendências em tecnologia mesmo sem a possibilidade de um negócio no curto prazo.
Pré-disposição do fornecedor para primeiro resolver as situações-problema com eficácia e depois renegociar o contrato de serviço, evitando causar impactos à operação do cliente.
Pré-disposição para criar soluções aderentes às necessidades dos clientes.
Premiações fornecidas por entidades independentes legitimam o <i>expertise</i> do fornecedor em realizar determinados serviços.
Relacionar-se com um fornecedor de grande porte dá acesso a informações sobre tendências do mercado e de tecnologia.
Stefanini oferece possibilidade de financiar projetos.
Tempo entre fechamento da venda e o início do serviço é menor do que a concorrência.
Velocidade para adaptar-se a novas demandas, superar desafios e reverter crises.

Quadro 19 – Relação de possíveis competências organizacionais da Stefanini

Fonte: O autor (2010).

O resultado recém apresentado, no quadro 19, foi completamente inesperado, pois a bibliografia utilizada por essa pesquisa sustenta que uma empresa é capaz de alcançar a vantagem competitiva por intermédio de poucas competências bem aplicadas (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Ou seja, assumir que a Stefanini possui 30 competências organizacionais pareceu ser um resultado incoerente e que precisava ser reavaliado. Neste ponto da pesquisa foi necessário retornar à fundamentação teórica para saber se, por exemplo, “flexibilidade e velocidade no atendimento”, um dos itens da relação de 30 possíveis competências, poderia ser efetivamente interpretado como uma competência organizacional da Stefanini.

Ao revisitar os conceitos de serviço, prestação de serviço de TI, competências organizacionais e desenvolvimento das competências organizacionais, adotados por este estudo, constatou-se que **benefício** e **percepção de valor** do cliente eram questões sempre presentes:

- a) Serviço é fornecer bens intangíveis que representem um **benefício percebido e valorizado** pela parte recebedora;
- b) Prestação de Serviço de TI é a disponibilização de um ou mais recursos de TI que habilitam processos de negócio, em **benefício** de um terceiro;
- c) Competência organizacional é a habilidade de integrar e coordenar uma combinação única de elementos de forma a **gerar benefícios percebidos e valorizados** pelo cliente hoje e no futuro;
- d) O desenvolvimento das competências organizacionais pode ser verificado pela diferença na **percepção de valor** que o cliente tem do resultado produzido pelas competências organizacionais, ao longo da trajetória histórica da empresa.

Com base nos conceitos acima, entendeu-se que **benefício** e **percepção de valor** revelam o “efeito útil” que o serviço produz (MARX, 1867), portanto, merecem atenção especial ao se investigar as competências organizacionais de uma empresa de prestação de serviços. Ao reavaliar o quadro 19, verificou-se que na verdade não se tratavam de competências, mas de 30 benefícios percebidos e valorizados pelos clientes. Em outras palavras, ao serem questionados sobre o que a Stefanini faz bem feito e melhor do que os concorrentes, os participantes da pesquisa mencionaram benefícios que as competências organizacionais da Stefanini produzem e que, de alguma forma, são percebidos e valorizados pelos seus clientes. Essa constatação gerou o seguinte entendimento, o qual está representado na figura 16, na próxima página: **“Benefícios percebidos e valorizados pelos clientes são resultados produzidos pelas competências, portanto não devem ser confundidos com as competências organizacionais em si”**.

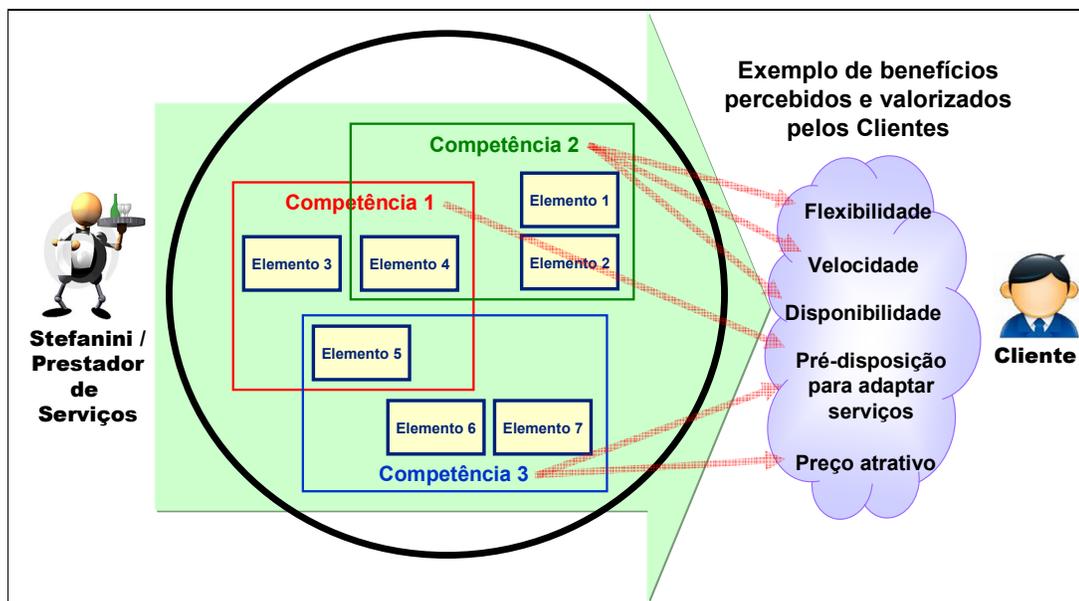


Figura 16 - Competências produzem benefícios que são percebidos e valorizados pelos clientes
 Fonte: Adaptado de Spohrer et al. (2008), Prahalad e Hamel (1990) e Becker (2004).

Nesta etapa da pesquisa ficou claro que a relação de 30 benefícios, do quadro 19, de alguma forma serviria de “ponte” para identificar as competências organizacionais da Stefanini. A relação foi refinada e complementada por meio de duas fontes de dados adicionais. A primeira fonte foram 38 depoimentos de clientes à revista *Stefanini News*, fornecidos entre os anos de 2003 e 2010. Ao elencarem os motivos que os levaram a decidir pela Stefanini como fornecedora de serviços, verificou-se que os clientes entrevistados pela revista na verdade destacaram os benefícios que percebiam e valorizavam. A segunda fonte de dados foram os resultados da Fase 1 da pesquisa, o que permitiu associar a intensidade dos benefícios/valores percebidos com os respectivos períodos da trajetória histórica da Stefanini.

Considerando os dados, as análises e as percepções acumuladas durante a Fase 1 e 2, neste ponto da pesquisa já existiam fortes indícios de quais eram as competências organizacionais da Stefanini. No entanto, optou-se por agregar um artefato que permitisse organizar os dados coletados e as análises, confirmando a relação de competências organizacionais da empresa estudada.

Revisitando a fundamentação teórica, verificou-se que os **processos** organizacionais estão intimamente relacionados com a produção de vantagens competitivas e, conseqüentemente, de benefícios percebidos e valorizados pelos clientes. As citações a seguir fundamentam a opção de utilizar os macroprocessos organizacionais da Stefanini como categorias para agrupar a relação de 30 benefícios identificados na etapa anterior: a) a empresa possui uma capacidade quando existe um conjunto de **processos** e práticas de

negócios que fornecem **valor** ao cliente (STALK et al., 1992); b) é necessário que a empresa possua uma estrutura e **processos** estabelecidos para que seja capaz de reproduzir de forma consistente os resultados e os **benefícios** esperados por seus clientes (HELFAT; PETERAF, 2003); c) o estudo da trajetória das competências de uma organização passa pelo entendimento da cadeia de valor, ou **macroprocessos** da organização, e seus diferentes níveis de agregação de **valor** no tempo (BECKER, 2004); d) algumas empresas possuem **processos** específicos, responsáveis por uma maior performance e acúmulo de vantagens competitivas (WANG; AHMED, 2007).

Utilizando-se dos conceitos acima, foi necessário construir uma Matriz de Relações (MOURA, 1994), não prevista na etapa de planejamento da pesquisa, como forma a reduzir a complexidade dos dados da Fase 2. A Matriz de Relações é uma das sete ferramentas de gerenciamento da qualidade, cuja finalidade é estimular a investigação sistemática das relações entre dois ou mais conjuntos de dados, identificando não só a presença, mas também a intensidade da relação (MOURA, 1994). É um instrumento de análise que se apóia em percepções e não em um modelo matemático. A Matriz de Relações, representada no quadro 20, na próxima página, associa os benefícios/valores percebidos pelos clientes da Stefanini com os quatro macroprocessos da empresa, citados no capítulo caracterização da empresa estudada (página 69): Planejamento e controle; Gestão da demanda; Gestão da entrega, e; Suporte administrativo-financeiro.

Para cada possibilidade de relação entre benefício/valor percebido e macroprocesso, representada no quadro 20, convencionou-se identificar a intensidade da relação da seguinte forma: existe pouca ou nenhuma relação; existe relação, ou; existe uma forte relação. A mesma convenção foi utilizada para identificar a relação entre cada benefício/valor com os respectivos períodos nas colunas P1, P2 e P3. A partir dessas associações foi possível obter as seguintes confirmações:

- a) benefícios/valores que apresentaram forte relação com o macroprocesso Gestão da Demanda estariam associados à competência organizacional **Atendimento ao Cliente**;
- b) benefícios/valores que apresentaram forte relação com o macroprocesso Gestão da Entrega estariam associados à competência organizacional **Execução de Serviços sob Medida**;
- c) benefícios/valores que não apresentaram forte relação com nenhum macroprocesso estariam associados à competência organizacional **Confiabilidade da Marca**.

Períodos			Benefícios percebidos e valorizados pelos Clientes da Stefanini	Macroprocessos					Competências Organizacionais		
P1	P2	P3		Planejamento e Controle	Gestão da Demanda	Gestão da Entrega	Supporte administrativo-financeiro	Outros	Atendimento aos clientes	Execução de serviços sob medida	Confiabilidade da marca
●	●	●	Disponibilidade e proximidade do fornecedor para tratar quaisquer assuntos do cliente.		●	●			●	●	
●	●	●	Entendimento da real necessidade do cliente e comprometimento para satisfazê-la.		●	○			●		
●	●	●	Flexibilidade e velocidade no atendimento.		●	○			●		
●	●	●	Velocidade para adaptar-se a novas demandas, superar desafios e reverter crises.	○	●	●	○		●	●	
●	●	○	A rigidez com custos e estrutura enxuta do fornecedor permite prestar serviços a um preço mais atrativo que a concorrência.		○	●	○			●	
●	●	○	Comprometimento para entregar exatamente o que foi contratado, no prazo, no custo, com a qualidade e os padrões esperados.		●	●			●	●	
●	●	○	Confiança na habilidade do fornecedor para entregar soluções personalizadas.		●	●		●	●	●	●
●	●	○	Pré-disposição para criar soluções aderentes às necessidades dos clientes.		●	●			●	●	
○	●	●	Postura não imediatista. Pré-disposição a oferecer informações e apoio sobre padrões e tendências em tecnologia mesmo sem a possibilidade de um negócio no curto prazo.		●	○			●		
	●	●	A capilaridade do fornecedor (número de filiais) possibilita concentrar contratos e ter ganho de escala.		●	●			●	●	
	●	●	A capilaridade do fornecedor aumenta a sensação de proximidade e disponibilidade, além de reduzir custos com deslocamento e hospedagem na prestação do serviço.		●	●			●	●	
	●	●	Ampla variedade de produtos e serviços com independência de tecnologia ou fornecedor, garantindo maior aderência das soluções às necessidades de cada cliente.		●	●			●	●	
	●	●	Confiança e apoio mútuo. O relacionamento vai além de uma simples transação cliente-fornecedor.		●	●			●	●	
	●	●	Contar com o Gerente de Negócios como canal único para tratar necessidades e problemas relacionados à venda ou entrega dos serviços.		●	●			●	●	
	●	●	Flexibilidade. O atendimento não se restringe ao que está previsto em contrato, a empresa sempre aponta alternativas de solução.		●	●			●	●	
	●	●	Mobilização de profissionais especializados e de parceiros para entrega de soluções.		●	●			●	●	
	●	●	Possibilidade de optar por serviços personalizados ou soluções empacotadas.		●	○			●		
	●	●	Pré-disposição do fornecedor para primeiro resolver as situações-problema com eficácia e depois renegociar o contrato de serviço, evitando causar impactos à operação.		●	●			●	●	
	●	●	Tempo entre fechamento da venda e o início do serviço é menor do que a concorrência.		●	○			●		
	●	○	Certeza de estar lidando com uma empresa que tem experiência concreta no que faz.			●		●		●	●
	●	○	Certificações do fornecedor atestam sua capacidade de realizar serviços seguindo um padrão reconhecido pelo mercado.		○	○		●			●
	●	○	Equipe de consultores e gestores com amplo conhecimento dos processos de negócio do cliente, capaz de identificar oportunidades e solucionar problemas rapidamente.		●	●			●	●	
	●	○	Possuir consultores celetizados é sinônimo de baixo <i>turnover</i> e mais qualidade.		○	○				●	
	●	○	Premiações fornecidas por entidades independentes legitimam o <i>expertise</i> do fornecedor em realizar determinados serviços.		○	○		●			●
	○	●	A marca Stefanini revela uma solidez financeira que se traduz em garantia de entrega do serviço, mesmo se o resultado final de uma operação for negativo para o fornecedor.		○	●		●		●	●
	○	●	Atividades de acompanhamento de projetos, faturamento e prestação de contas são bem desempenhadas.			●	○			●	
	○	○	Opção de pagar em Reais (e não Dólar ou Euro) por serviços de TI na modalidade <i>off-shore</i> .		○	●	○			●	
		●	Relacionar-se com um fornecedor de grande porte dá acesso à informações sobre tendências do mercado e de tecnologia.		●				●		
		●	Stefanini oferece possibilidade de financiar projetos.					●			●
		○	Oferece serviços <i>End-to-End</i> , permite concentrar contratos com um único fornecedor.		○	●				●	

Legenda: Existe pouca ou nenhuma relação
 Existe relação
 Existe uma forte relação

Quadro 20 – Matriz de relações entre benefícios percebidos e competências

Fonte: O autor (2010).

Avaliando o quadro 20, conclui-se que a cada período a Stefanini vem sendo capaz de produzir um número maior de benefícios percebidos e valorizados por seus clientes. São nove benefícios no Período 1, 27 benefícios no Período 2, e 30 benefícios no Período 3. Entretanto, é importante enfatizar que existe uma diferença na intensidade com que esses benefícios são percebidos pelos clientes nos diferentes períodos.

O quadro 21, na próxima página, fornece uma descrição resumida das competências organizacionais da Stefanini IT Solutions identificadas durante a Fase 2 da pesquisa.

Competências Organizacionais da Stefanini IT Solutions	
Competência	Descrição da competência
Atendimento ao cliente	Habilidade para gerir por completo o ciclo de vida do serviço, construindo relacionamentos de longo prazo, entendendo as necessidades dos clientes e disponibilizando soluções e recursos para sanar essas demandas.
Execução de serviços sob medida	Comprometimento para realizar serviços conforme expectativa do cliente, atendendo aos critérios de qualidade, prazo de entrega e custo contratados.
Confiabilidade da marca	Reconhecimento do mercado pela trajetória de sucesso da empresa, pelos <i>cases</i> acumulados e sustentabilidade financeira.

Quadro 21 – Competências organizacionais da Stefanini IT Solutions
Fonte: O autor (2010).

As seções seguintes deste capítulo descrevem a trajetória das três competências organizacionais identificadas na Fase 2 da pesquisa.

7.2.1 Atendimento ao cliente

Quando questionados sobre o que a empresa faz bem feito, melhor que os concorrentes, os participantes da pesquisa foram unânimes em apontar o atendimento ao cliente como o grande diferencial da Stefanini. A empresa nasceu com essa característica e sempre trabalhou para que o atendimento fosse a chave para o relacionamento de longo prazo, para a fidelização e o compromisso mútuo entre o cliente e a Stefanini. Independentemente do período analisado, a disponibilidade, a velocidade e o comprometimento são três benefícios sempre presentes. Coincidentemente, esses benefícios aparecem em 14 de 38 depoimentos de clientes à *Stefanini News*, entre os anos de 2003 e 2010, sobre os motivos que levaram esses clientes a escolherem a Stefanini e não a concorrência.

Alabastro: “Nosso diferencial não são os produtos ou serviços que oferecemos. O que oferecemos é relacionamento, um bom atendimento e comprometimento. [...] Se o cliente pedir um serviço no Panamá ou em Singapura, ele sabe que nós vamos atender. Isso cria um sentimento de: Por que vou chamar outro fornecedor se sempre que preciso sou bem atendido pela Stefanini?”

Calcita: “Certa vez tivemos problemas sérios com uma filial. Chegando lá percebi que tudo estava fora dos eixos. A origem de todos os problemas era o atendimento que não estava bom. Quando isso acontece perdemos todo nosso diferencial”.

É importante perceber que, mesmo tendo se transformado em uma grande empresa, o cliente Stefanini continua tendo a sensação de estar sendo atendido por uma empresa pequena, visto que o tratamento é mais pessoal e menos formal. Além disso, todos os assuntos técnicos

ou não técnicos são tratados com uma única pessoa, o Gerente de Negócios Stefanini. Os participantes da pesquisa afirmam que essa fórmula adiciona dinamicidade no relacionamento, permitindo à empresa decidir e agir em um tempo menor do que o comumente praticado pelo mercado de TI, além de não se restringir apenas ao que está formalizado em contrato. Aliado a tudo isso, a empresa oferece um amplo catálogo de produtos e serviços com soluções adaptáveis às necessidades específicas dos clientes, conforme se verifica nos depoimentos abaixo:

Safira: “A Stefanini apesar de grande se mantém flexível e consegue se adaptar aos clientes. É uma empresa grande com jeito de empresa pequena. No nível que ela está hoje, concorrendo com grandes, eles são bem menos flexíveis”.

Cliente1: “Quando você tem que olhar o contrato todos os dias para saber o que dá para fazer é um sinal de que está sendo mal atendido. Com a Stefanini o contrato existe, mas raramente é necessário consultá-lo. Usamos o bom senso”.

Cliente2: “Nunca escutei da Stefanini: Isso nós não fazemos. A empresa sempre apontou alternativas de solução que cobrissem as minhas necessidades”.

Outro elemento chave para o atendimento é a dinâmica da captação da demanda. Por conta do relacionamento que a empresa cultiva com o mercado, entidades de TI e com o governo, muitas portas se abrem e as oportunidades surgem a todo instante. Enquanto os Gerentes de Negócio trabalham suas carteiras de cliente cotidianamente, diretores e o próprio presidente da empresa estão trabalhando em outras esferas, abrindo oportunidades de negócio.

Topázio: “A Stefanini geralmente faz uma especificação da necessidade do cliente em mais alto nível e isso é um dos fatores que dá velocidade para começar a trabalhar, aparecendo problemas eles são ajustados. Para um concorrente geralmente é necessário mais tempo e uma especificação de escopo de serviço mais detalhada”.

Calcita: “Em qualquer evento que o Marco vai você pensa que ele está confraternizando, na verdade ele está trabalhando. Ele se apresenta e começa a fazer anotações em um bloquinho. Em seguida vai tomar um café, puxa o *blackberry* e dispara emails para o pessoal da ponta começar a agir, tudo no mesmo minuto”.

Segundo Marco Stefanini, no Período 1 estar próximo aos clientes e fazer um bom atendimento era uma questão de sobrevivência (SNEWS7, 2004), isso acabou se transformando em um dos principais diferenciais da empresa. Os primeiros Gerentes de Negócio contratados eram pessoas do relacionamento e confiança pessoal do fundador da empresa, dessa forma o diferencial do atendimento se proliferou dentro da organização a partir do estilo do próprio Marco Stefanini. No Período 2, a empresa já tinha um porte maior, missão, visão e valores já estavam definidos, foi quando estipulou o atendimento como um dos esteios de sustentação do negócio. Isso foi necessário, pois com a entrada de profissionais de mercado no Período 2 a Stefanini precisava garantir que o atendimento continuasse sendo um diferencial.

Alabastro: “Atendimento é estar presente e disponível nas horas boas e ruins, ouvir o que o cliente tem a dizer, comprometer-se com uma solução. Entender os sinais e agir com prioridade quando o problema ainda é pequeno”.

Cliente2: “Hoje tem muita gente franqueando (referindo-se às empresas que transformam seus negócios em um sistema de franquias). Acho que serviço de TI não pode ser terceirizado, a primeira coisa que a empresa perde é seu diferencial de atendimento. Quando alguém se apresenta como parceiro ou franqueado eu fico desconfiado”.

A integração entre a venda e a entrega do serviço sob uma única gerência é mais uma característica do atendimento Stefanini. O Gerente de Negócios, responsável por uma célula de negócios, que atende uma carteira específica de clientes é quem garante essa integração. Por possuir uma visibilidade completa do ciclo de vida do serviço, o Gerente de Negócios e sua equipe conseguem identificar mais facilmente os problemas e as oportunidades.

Alabastro: “Nosso modelo junta a venda, a entrega e a gestão da célula no Gerente de Negócio, gerando uma oportunidade extraordinária de relacionamento com o cliente e com os profissionais Stefanini que atendem esse cliente. Pela minha experiência, as situações em que perdemos para a concorrência foi quando não conseguimos administrar essas relações”.

Safira: “Na Stefanini, a maior parte da equipe técnica responsável pela entrega fica subordinada à célula. Com isso, quem vende sabe o que está vendendo, pois é ele quem monta tanto a proposta técnica quanto a proposta comercial. Depois que vende, o mesmo Gerente de Negócios é responsável por entregar. Em outras empresas essas equipes são quase sempre separadas”.

Cliente2: “Uma coisa boa da Stefanini é que a gente consegue ver uma homogeneidade entre venda e entrega”.

Fica claro que uma peça importante do atendimento é o Gerente de Negócios, que precisa ser alguém de atitude, alguém que “faz acontecer”. Segundo os participantes da pesquisa, o perfil ideal para trabalhar nesta função é o tipo de profissional que fica incomodado com os problemas do cliente ou da sua célula e age, mesmo que as coisas saiam errado. Como o modelo de gestão é simples, existe uma relativa tolerância a erros e falhas nos processos. Por outro lado, o que não se admite é que a partir do momento em que um problema for identificado nenhuma ação seja tomada no sentido de resolvê-lo.

Safira: “O Gerente de Negócios tem autonomia total sobre sua célula, mas se ele for inflexível ou relapso no atendimento será rapidamente substituído”.

O Gerente de Negócios é um profissional com grande autonomia dentro da sua célula e acumula muitas responsabilidades. Além de vender e entregar o serviço, ele contrata, libera pagamentos, controla despesas, planeja e acompanha o alcance das metas e também contribui para a elaboração das melhores soluções técnicas para seus clientes.

Alabastro: “Buscamos pessoas empreendedoras, que se envolvam com o processo de ponta-a-ponta. É fundamental que o Gerente de Negócios tenha sentimento de propriedade. Com o tempo o executivo passa a se achar dono do negócio, o que às vezes é ruim, pois dificulta quando queremos padronizar ou alterar processos”.

A única coisa que o Gerente de Negócios não pode fazer é gastar à revelia, pois está muito bem controlado por níveis de aprovação de gastos e investimentos. Mas isso não foi sempre assim, até meados do Período 2, quando ainda não havia o sistema de informação corporativo, a Stefanini esteve mais exposta a falhas e incidentes financeiros.

Calcita: “Certa vez um gerente instituiu aumento anual de 30% para todos os profissionais da sua célula [...] Na época era permitido fazer esse tipo de coisa, pois o gestor era responsável. Com a entrada do sistema no Período 2 isso mudou”.

Pode parecer fragilidade uma empresa com Gerentes de Negócios desempenhando tantas funções, visto que na falta repentina de um deles a célula de negócio pela qual responde entraria em colapso. Apesar dos participantes da pesquisa admitirem já terem passado por problemas pontuais de qualidade do serviço e de redução de faturamento devido a substituição de Gerentes de Negócio, no final das contas a empresa segue crescendo ao ritmo de 30% ao ano (HSM, 2010a) e apresentando uma sustentabilidade financeira referência para o mercado de TI (HSM, 2010b). A conclusão da pesquisa é que o Gerente de Negócios é um veículo que materializa o atendimento. No entanto, o atendimento é algo que está impregnado na estrutura, nos processos e no estilo Stefanini de fazer negócios, independentemente das pessoas que hoje ocupam as posições de Gerente de Negócios.

Alabastro: “O modelo Stefanini de estar disponível, de persistir, de se sentir dono é mais forte do que as pessoas que vão e vem. Colocando o pé dentro da empresa as pessoas são contaminadas pelo modelo”.

Os entrevistados pela pesquisa atribuem o sucesso do modelo de atendimento Stefanini aos controles simples, porém efetivos, que permitem a substituição dos Gerentes de Negócio com baixo impacto, além de impedir ações de profissionais que, porventura, tenham a intenção de prejudicar a empresa. Essa constatação vai ao encontro daquilo que Martin e Einsehardt (2000) definem como comportamento de empresas que atuam em mercados altamente dinâmicos: não há tempo para elaborar rotinas complexas, a empresa precisa se manter flexível, simplificando rotinas a uma simples regra de negócio ou lição aprendida.

Um último ponto sobre a importância do Gerente de Negócios, para a sustentação do atendimento como diferencial competitivo da Stefanini, é a dificuldade que a empresa vem enfrentando, a partir da segunda metade do Período 2, para encontrar profissionais que se encaixem no perfil Stefanini. O nível de comprometimento pessoal exigido pela empresa pode ser uma das razões para tal dificuldade, como podemos ver nos depoimentos a seguir:

Calcita: “Nosso executivo é diferente dos executivos das outras empresas. A Stefanini acaba formando esses executivos e isso leva algum tempo, nunca está pronto. Por exemplo, se um profissional da minha célula não recebe vale transporte, não dá pra pedir para ele esperar dez dias por que o processo é assim. Tem que pagar no dia seguinte nem que saia do bolso do gestor e depois ele acerta com a empresa. O mesmo vale para os problemas que enfrentamos com os clientes”.

Safira: “Existe uma grande dificuldade em contratar executivos com perfil Stefanini, que estejam disponível 24x7 e sejam capazes de vender e entregar serviços”.

Apesar de a Stefanini não ser adepta a planos formais (HSM, 2010a), foi possível identificar que um dos principais diferenciais da empresa, para cativar clientes e continuar crescendo, é o atendimento. Porém, no Período 3 aparecem sinais de descompasso entre o que o mercado de TI espera de um atendimento e o que a empresa pratica. Para clientes nacionais, independentemente do porte e do grau de internacionalização, o atendimento alicerçado em pessoas, ao estilo Stefanini, parece ser algo ainda bastante valorizado. Considerando o fato de que no Período 3 a Stefanini está focada em se tornar um provedor de serviços para clientes globais, é preciso que compreenda as expectativas dos clientes globais em relação ao atendimento. Entre os participantes da pesquisa há unanimidade em afirmar que multinacionais estrangeiras, ou empresas brasileiras transnacionais, preferem um atendimento padronizado, baseado em processos e não em pessoas, conforme depoimentos a seguir:

Cliente1: “Olhando para a trajetória da Stefanini eu vejo que o estilo de atendimento está cada vez mais a cara do Marco lá do Período 1. Vejo isso como um retrocesso”.

Cliente 2: “Para clientes nacionais a cultura do ‘quero ver o presidente’ ainda é uma realidade. Para multinacionais é natural que ambas as partes queiram apoiar o relacionamento mais em processos do que em pessoas”.

7.2.2 Execução de serviços sob medida

Na Stefanini a entrega do serviço é literalmente uma continuação da venda, obedecendo aos mesmos critérios de flexibilidade e velocidade do atendimento. Além disso, o comprometimento em entregar exatamente o que o cliente contratou é apontado pelos entrevistados como algo reconhecido e valorizado, conforme vemos no depoimento do CIO da Sul América Seguros, um dos clientes Stefanini (SNEWS10, 2005; pg. 11): "mesmo em projetos difíceis, existe um comprometimento muito grande com a entrega seja na data, no escopo e no custo acordado".

Na visão da Stefanini, é inútil orientar o cliente na direção da melhor solução técnica, porém inadequada à sua real necessidade. Para a empresa, satisfazer o cliente significa direcioná-lo para a solução que lhe atenda até a medida da sua necessidade, seja ela qual for, buscando o ponto ótimo entre custo e benefício.

Safira: “O cliente recebe o que pede. Se ele pede azul, entregamos um azul de qualidade”.

Calcita: “O foco da Stefanini é entregar exatamente o que o cliente contratou. Às vezes somos criticados por isso, pois tem cliente que acha que a Stefanini só faz o que ele quer, que não se posiciona como consultoria. Se olharmos para o lado, as outras sequer conseguem entregar aquilo o cliente pediu.

Foi no Período 2 que a empresa despertou para a importância de estabelecer parcerias como forma de ampliar o catálogo de serviços e aumentar a capacidade de mobilizar recursos para reagir com velocidade e qualidade quando surgem oportunidades de negócio. Entre 2003 e 2010 a Stefanini anunciou, por meio da revista *Stefanini News*, 24 novas parcerias com fornecedores de soluções específicas de TI envolvendo *hardware*, *software*, serviços e treinamento, dentre as quais se destacam: SAP, IBM, Intel, Oracle, Softway, Lexmark, Sybase, Misys, Novell, Vignette, Vanguard, Crivo, Cognos, Opics, Midas, Callere, RNI, Mandriva e Movensis. Como consequência, a Stefanini passa a adquirir as características necessárias para se tornar um provedor de soluções *End-to-End*, garantindo aderência dos produtos e serviços que oferece às necessidades de cada cliente.

Cliente2: “O fato de a empresa oferecer múltiplas soluções dentro de cada linha de serviço, sem vincular-se exclusivamente a um ou outro fornecedor de produtos, dá uma garantia que ela vai compor o serviço mais adequado a cada cliente”.

Depoimento de um executivo de TI da UNIFRA (SNEWS4, 2004; pg. 19):

“O fato de a Stefanini trabalhar com várias tecnologias (referindo-se a empresa não estar presa a somente uma solução ou parceiro) dá a possibilidade dos clientes trocarem os produtos e soluções podendo manter o provedor de serviços. [...] Esse fator foi decisivo para a UNIFRA fechar o contrato de fábrica de *software*”.

Outra característica que sempre esteve presente na entrega de serviços da Stefanini é a habilidade de encurtar o tempo total entre o fechamento de uma venda e o início efetivo de um serviço. Isso é alcançado por uma combinação de três fatores: proximidade obtida pelas filiais; demanda bem entendida e bem documentada pela equipe de vendas, e; comprometimento em resolver o problema do cliente.

Alabastro: “Não consigo explicar isso, mas nós estamos mais disponíveis e trabalhamos mais horas na semana do que nossos concorrentes. Talvez por saber que nosso diferencial é justamente essa proximidade e comprometimento para resolver os problemas do cliente, mais do que *expertise* em TI”.

Os entrevistados concordam que o entendimento da necessidade do cliente, realizado pela Stefanini durante a etapa de captação da demanda, é feito em um nível menos detalhado do que a concorrência. A consequência disso é o surgimento de pequenos problemas e divergências de escopo durante a entrega, mas que geralmente são rapidamente resolvidos e sem impacto financeiro, de tempo ou de qualidade do serviço. Isso fica evidente no depoimento de um executivo da IDT, cliente Stefanini (SNEWS17, 2007; pg. 5): "a Stefanini tem se destacado principalmente pelo seu comprometimento em solucionar as dificuldades

encontradas nessa fase inicial". Para a maioria dos clientes essa flexibilidade é vista como algo que adiciona valor, pois não é uma prática comum entre fornecedores de TI.

Calcita: "Muitos clientes já me falaram que continuam comprando da Stefanini porque nós nos comprometemos e entregamos. Se surgirem problemas no meio do caminho nós primeiro consertamos e depois tentamos re-negociar. Coisa que as empresas maiores não fazem".

Cliente2: "Nos momentos mais difíceis a Stefanini nos apoiou prontamente, disponibilizando recursos e com preocupação em não causar impactos à operação".

Ao longo de sua trajetória histórica, os clientes da Stefanini demandaram, em sua maioria, soluções sob medida, por essa razão a empresa nunca acreditou em uma estrutura de entrega centralizadora. Ao contrário disso, a Stefanini sempre buscou se manter flexível, dando autonomia aos Gerentes de Negócio para investirem individualmente na estrutura de entrega que fosse necessária para apoiar tanto na pré-venda quanto na entrega dos serviços da carteira de clientes de cada célula. Adicionalmente, o plano estratégico vigente menciona que um dos diferenciais da Stefanini é justamente possuir uma estrutura de serviços distribuída (PLANO ESTRATÉGICO, 2010).

Foi durante o Período 2 que a Stefanini estruturou equipes técnicas de retaguarda para apoiar as células de negócio, criando centros de competência por tipo de tecnologia ou segmento de mercado e uma área de recursos humanos. Eram equipes enxutas, compostas de profissionais que atuavam tanto na operação dos serviços quanto prestando apoio às células, mas que ajudaram a empresa a obter várias certificações e a estabelecer padrões mínimos de qualidade para os serviços prestados. A estrutura de serviços que existia no Período 2 era bastante adequada ao momento e às necessidades do mercado.

Calcita: "Nos Períodos 1 e 2 o foco da empresa eram os clientes menores com soluções personalizadas. Fazia sentido deixar a confecção e entrega da solução técnica para a célula, pois era impossível que uma estrutura central única conseguisse dar conta de arquitetar soluções para todos os gêneros e gostos sem ter uma vivência da realidade do cliente".

Como se pode observar, no depoimento a seguir, uma característica forte do modelo de gestão Stefanini é que todas as áreas da empresa são responsáveis pelo crescimento e geração de lucro, não somente a equipe de vendas.

Alabastro: "Um profissional para trabalhar na Stefanini tem que saber lidar com processos, venda, entrega e rotinas administrativas. Isso é mais forte para os gestores, mas de certa forma também é necessário para a equipe técnica. Nossa dificuldade é fazer com que todos os níveis da empresa tenham essa mentalidade".

Entretanto, executivos de mercado, contratados durante o Período 2, e que possuíam formação em gestão entendiam que o resultado poderia ser algo menos tangível, como por exemplo: entregar no prazo, cumprir acordos de serviço ou simplesmente utilizar padrões e

metodologias reconhecidas. O conflito entre a mentalidade desses executivos e o “jeito Stefanini de fazer negócios” contribuiu para um aumento do *turnover* de profissionais ao final do Período 2.

Calcita: “Ao final do Período 2 houve uma evasão grande de profissionais que conheciam a cultura Stefanini, dominavam os processos e a complexidade do negócio, causando grande perda de conhecimento”.

Cliente1: “Vejo que falta profissionalismo para desenvolver e reter talentos. Sendo uma empresa de serviços onde a matéria-prima são pessoas, a Stefanini deveria ser uma referência de mercado”.

A Stefanini hoje figura entre as 20 maiores transnacionais brasileiras (HSM, 2010b). Existe internamente um forte direcionamento para focar nos grandes clientes, além da preocupação constante em globalizar ou ficar de fora, em comprar ou ser comprada. Por outro lado, todo *expertise* e a estrutura de serviços da Stefanini no Período 3 permanecem voltados para a execução de serviços sob medida com conhecimento técnico pulverizado nas células, exatamente como era nos Períodos 1 e 2. Segundo depoimentos dos próprios executivos e clientes da Stefanini, atualmente o mercado busca justamente o oposto: firmar contratos com parceiros capazes de executar serviços de TI globalmente, mantendo um padrão único de qualidade baseado em modelos e melhores práticas do setor tais como ITIL e COBIT. Entre os participantes da pesquisa existe unanimidade em afirmar que, a partir do Período 3, a estrutura de entrega de serviços da Stefanini apresenta sinais de descompasso com o mercado. Além disso, os entrevistados destacaram que a estrutura de serviços da Stefanini já deveria estar desempenhando os seguintes papéis fundamentais, considerados pré-requisitos para uma empresa que almeja o *status* de provedor global de serviços de TI:

a) Documentar e compartilhar o conhecimento

Safira: “O lado ruim da autonomia das células é que acabam trabalhando como silos independentes, onde cada célula tenta maximizar seus resultados sem se importar com as demais. Com isso, a empresa perde em integração e sinergia de custos. Se um investimento for muito grande pode matar uma célula e sem garantia que as demais serão beneficiadas [...] Hoje nada garante que um serviço bem feito em São Paulo seja certeza de sucesso em um cliente com serviço semelhante em Londrina. Londrina precisa construir seu aprendizado praticamente do zero, pois dentro do modelo atual é improvável que algo gerado em São Paulo seja re-aproveitado”.

Cliente1: “Critico a Stefanini, pois quando visito instalações de outros clientes vejo práticas diferentes e até melhores do que as nossas. Sei que a empresa criou uma área de entrega de serviços e de RH, mas não vejo uma preocupação da Stefanini em garantir processos e práticas e depender menos das pessoas. Não se trata de engessar, mas de garantir que as boas práticas sejam compartilhadas”.

b) Componentização de soluções

Cliente1: "Falamos em padronização, mas no fundo todo cliente sempre quer um produto que seja só dele. O importante para as empresas fornecedoras é se

organizarem para terem ganho de escala oferecendo soluções componentizadas, de forma que todos os clientes tenham a sensação de que são únicos”.

Cliente2: “Quem comprou ERP há 10 anos fez muita customização no produto na hora de implementar, eu me incluo nisso. Desperdiçamos muito dinheiro, isso foi um aprendizado. Hoje o mercado está pré-disposto a usar produtos e serviços padronizados. Fábrica de *software* e *service desk* são exemplos de serviços de TI que já se exige uma padronização, mas para outros serviços de TI cada cliente ainda quer ter a sensação de ser um cliente único. A componentização é um meio-termo”.

c) Pesquisa e inovação

Calcita: “Hoje sentimos falta de uma estrutura técnica mais robusta que apóie as células em questões mais complexas. Vai sair muito caro para a empresa se cada Gerente de Negócios tiver que investir individualmente nisso. Seria mais inteligente tentar centralizar algumas coisas para termos ganho de escala [...] Trabalhamos com tecnologia e não temos gente dedicada pensando em soluções o tempo inteiro. Do tamanho que estamos já está na hora de termos isso”.

Cliente1: “A área de serviços deveria buscar todo instrumental necessário para apoiar a equipe de vendas. Ela deveria estar sempre olhando para o que está acontecendo no mercado e ficar provocando o cliente a inovar, a adotar novos padrões e tecnologias. O cliente precisa ser desafiado e não o contrário [...] O ideal é que a Stefanini trouxesse novidades do mercado já testadas em outros clientes e que agregassem valor ao nosso contrato”.

Alabastro: “Para o tamanho da empresa, falta uma estrutura que pense inovação tecnológica o tempo inteiro”.

d) Busca incessante por qualificação dos serviços

Cliente1: “Participamos dos encontros do HDI⁷ e nunca vimos alguém da Stefanini lá. É um lugar onde estão todos os concorrentes da Stefanini. Isso nos faz pensar porque continuamos com a Stefanini? [...] Não adianta a empresa ter prêmios e dizer que é a melhor se estiver dissonante dos padrões e tendências reconhecidas pelo mercado e entidades como Gartner, HDI e outras”.

Cliente2: “Hoje o foco da Stefanini não poderia mais estar na expansão dos negócios, mas na consolidação do mercado e na qualificação dos serviços”.

Calcita: “Depois que vendemos precisamos de apoio para entregar o serviço não só na arrancada, mas na operação e melhoria contínua. Se a empresa não apresentar um diferencial ela pode ser facilmente substituída na hora da renovação do contrato”.

e) Menos foco em custo, mais foco em melhoria contínua dos serviços

Cliente1: “O que reclamamos da Stefanini é que ela nunca nos propõe ações de melhoria do serviço. Tudo surge como demanda do cliente e precisa ser faturado à parte, pois não foi previsto na estrutura de custo inicial do serviço. [...] Minha opinião como cliente é que a empresa deveria considerar ações de melhoria dentro do escopo dos serviços que presta e diluir esse custo no tempo”.

Cliente2: “Acho que serviço de TI com foco em custo vira *commodity*, a margem vai cada vez diminuir mais. Sempre vai ter um concorrente cutucando o cliente com novidades. Se não existir um diferencial de evolução contínua na qualidade do serviço, perder o cliente é só uma questão de tempo”.

⁷ O HDI foi fundado em 1989 por Ron Muns e atualmente é a maior associação do mundo de profissionais do mercado de *Help Desk/Service Desk* e suporte ao cliente (HDI, 2010).

Entre os executivos da empresa existe consenso que no Período 3 a área de serviços está com sua imagem interna desgastada e que não é legitimada pelas células, as quais preferem executar elas mesmas essa função em vez de utilizar os serviços da estrutura de serviços. Na visão desses executivos falta uma liderança interna que consiga integrar e gerar sinergia entre as diversas áreas da empresa. No Período 2 a estrutura de serviços da Stefanini parecia adequada ao contexto, mas a empresa continuou crescendo e hoje essa estrutura está não só desproporcional ao tamanho da organização, mas também inadequada às suas necessidades.

Alabastro: “Analisando o que temos hoje (referindo-se ao Período 3) vejo que já conseguíamos entregar melhor no passado [...] Depois da evasão de executivos na virada para o Período 3 o Marco acumulou a função de presidente e executivo de serviços. Esse cenário não vai mudar enquanto não tivermos um executivo de serviços articulado e politicamente forte para fazer as coisas acontecerem”.

Cliente1: “Com o IPO achei que haveria uma profissionalização da Stefanini, mas as coisas se acomodaram. [...] Ainda vejo o Marco muito presente na operação. No estágio em que a empresa está ele não deveria estar acumulando funções”.

Quando questionados sobre os critérios de qualidade adotados na prestação dos serviços, os participantes da pesquisa afirmam que não basta a Stefanini ser uma empresa certificada e com estrutura de apoio A ou B. Contratar as pessoas certas e escolher parceiros que ofereçam soluções robustas e flexíveis é vital para o sucesso do negócio. Além do Gerente de Negócio, os demais profissionais e também os parceiros devem apresentar características que se encaixem no perfil da empresa.

Calcita: “Ter pessoal qualificado não basta, é preciso ter o jeitão da empresa. De nada adianta ter bons profissionais que são descomprometidos [...] A empresa ter certificação X e estrutura de entrega de serviços Y ajuda, mas se não tiver o comprometimento na ponta não vai dar certo. O perfil de fazedor não se restringe aos executivos, tem que estar impregnado em quem executa o serviço também, caso contrário o modelo não funciona”.

Cliente2: “As certificações da empresa e dos seus profissionais é a metade do caminho para se prestar um bom serviço de TI. A outra metade é conseguir selecionar profissionais com perfil adequado para cada tipo de serviço”.

Considerando que a contratação de bons profissionais é chave para o sucesso do negócio, é unanimidade entre os entrevistados que no Período 3 deveria haver uma estrutura mais robusta para apoiar as células nessa atividade. Alguns participantes sugeriram a possibilidade de haver até cinco superespecialistas em recrutamento e contratação de profissionais apoiando as 38 filiais da empresa, ao invés de cada filial continuar a fazer da sua maneira e utilizar mão-de-obra não especializada. Um agravante dessa situação é que os perfis contratados pelas células são muito distintos (ex: Analista SAP ERP, Desenvolvedor Java, Gerente de Projetos WEB, Coordenador de *Service Desk*, etc), dificultando o trabalho do

profissional que está isolado dentro de uma célula e tem o objetivo de identificar corretamente o melhor candidato para cada função. Os participantes da pesquisa admitem que é comum um candidato participar de dois ou mais processos seletivos da Stefanini ao mesmo tempo, com entrevistas e submissão de documentos para células diferentes. Também existem casos de profissionais demitidos por baixa performance ou problemas com clientes em uma célula, e que são re-admitidos por outra no mês seguinte. Hoje, cada célula tem a responsabilidade de fazer essas verificações cruzadas.

Safira: “Não é qualquer um que contrata bem. Eu posso ser um excelente gestor de célula e preciso de pessoas boas para trabalhar comigo, mas não necessariamente tenho habilidade para identificar essas pessoas por meio de entrevistas mesmo que eu saiba exatamente do que preciso. Existem técnicas para isso. Eu preciso de um especialista com experiência para fazer esse recrutamento. O quanto a empresa perde contratando mal? Hoje não se mede isso, mas deve ser algo assombroso”.

Alabastro: “A empresa se ilude que tem custo baixo. Hoje temos vários pequenos desperdícios espalhados pelas células que precisam se organizar para conseguir contratar pessoas e entregar os serviços. Um meio-termo seria criar estruturas de serviços e de RH não por célula, mas por unidade, região ou país antes de termos uma estrutura unificada para toda a empresa”.

Os participantes da pesquisa são unânimes em apontar a execução de serviços sob medida como uma das competências da Stefanini, apesar das oportunidades identificadas para potencializá-la e de um visível declínio dessa competência no Período 3. Na opinião desses executivos, atender bem o cliente é obrigação e todo mundo faz, pelo menos no início da relação. Entretanto, dentro do mercado de TI um relacionamento só se sustenta se existir um mínimo de qualidade na entrega e habilidade da empresa em manter o cliente satisfeito. Sem isso não há como continuar vendendo e expandindo.

Safira: “Com certeza o foco da empresa é vender e expandir. A qualidade da entrega é dada exatamente na medida daquilo que o cliente consegue perceber, da sua expectativa, nada a mais”.

Alabastro: “O Período 3 tem que passar rápido, pois no tamanho que chegamos ter uma estrutura de serviços inadequada é arriscado. De nada adianta ter uma marca forte, atendimento e relacionamento se na hora de entregar não tiver consistência”.

7.2.3 Confiabilidade da Marca

Até meados do Período 2, o mercado e os clientes não sabiam quem era a Stefanini. Entretanto, para os entrevistados um dos elementos mais importantes da marca Stefanini são os *cases* de sucesso acumulados ao longo de sua trajetória:

Calcita: “Certificações, premiações e parcerias ajudam na hora de compor uma solução, mas não é definitivo para fechar uma venda. O que é vital para convencer

clientes são os *cases* de sucesso, isso é mais importante do que qualquer certificação ou premiação [...] Em *Service Desk* e Fábrica de *Software*, por exemplo, nós temos *cases*, referências e contatos de todos os tipos para passar”.

Ao final do Período 1, graças a sua habilidade de entregar serviços de TI conforme contratado, a empresa começa a acumular seus primeiros *cases* de sucesso. Entretanto, a Stefanini logo percebeu que uma grande empresa não se constrói apenas de *cases*. Para continuar crescendo ela precisava de uma marca forte presente no mercado interno e externo. A partir do Período 2 as filiais no exterior passam a contribuir não só para o aumento da carteira de clientes, mas para a construção da imagem de uma empresa globalizada. O curioso é que o aumento do volume de faturamento não aconteceu por conta das filiais no exterior, mas sim por conta do mercado nacional que passou a comprar mais da Stefanini pela sua imagem de empresa globalizada.

Cliente2: “No Período 1 eu comprava do Marco, a partir de um determinado momento isso mudou. Passei a comprar de uma empresa certificada, com abrangência internacional e reconhecida pelo mercado. Além disso, com a garantia do Marco presente e acessível sempre que necessário. Isso pesou a favor da Stefanini na hora de decidir sobre comprar da Stefanini ou da concorrência”.

As premiações, outro elemento constitutivo da marca, são a legitimação dos *cases* de sucesso por entidades de TI. Por fim, as certificações que a empresa alcançou atestam a capacidade desta em trabalhar dentro de determinados padrões e dão acesso a licitações junto ao governo e oportunidades em multinacionais que exigem esse tipo de qualificação.

Segundo os participantes da pesquisa, hoje a empresa é conhecida, respeitada e admirada. Graças a ações de marketing iniciadas na metade do Período 2 (SNEWS18, 2007; pg. 9), hoje a marca Stefanini derruba barreiras, dá acesso a oportunidades de negócio antes inacessíveis, elevando a empresa ao nível de influenciador do seu meio ambiente.

Safira: “Hoje a empresa tem um nome, tem uma marca. Como cliente eu não quero ter um fornecedor desconhecido. Se eu for me comparar com o mercado e até para a área de suprimentos da minha empresa é importante estar trabalhando com alguém reconhecido pelo mercado”.

Alabastro: “A Stefanini hoje é mais forte do que os serviços que ela vende. O desafio hoje é levar até o cliente os serviços que a empresa faz além da marca”.

Cliente2: “A Stefanini construiu uma marca muito forte no mercado. De uma forma ou de outra estamos sempre muito próximos de alguém que está recebendo serviços da Stefanini ou prestando serviços através da Stefanini”.

CIO da Doux Frangosul (SNEWS18, 2007; pg. 12): “É impressionante a capacidade da Stefanini mobilizar o mercado de TI em seus eventos”.

No Período 3, a marca atingiu um nível de maturidade e relevância tal que a empresa já funciona quase que no regime de franquia. O Gerente de Negócios é uma pessoa com perfil empreendedor que, ao invés de construir a sua própria marca, utiliza a marca Stefanini, se

beneficiando dos processos e do sistema simplificado e já consolidado de gestão. Em contrapartida, esse empreendedor precisa seguir o modelo imposto, apresentar resultados e repassar margem de faturamento para a controladora.

Calcita: “O modelo de gestão Stefanini é uma escola de empreendedores. Nela é possível aprender a gerir uma empresa de ponta-a-ponta, as pessoas saem prontas para administrar as suas próprias empresas, se assim desejarem”.

Alabastro: “Vemos os concorrentes nos imitando, fazendo algumas coisas soltas como cobrando visita da equipe comercial ou tentando unir quem vende e quem entrega. Essas coisas só fazem sentido na Stefanini, pois no nosso modelo está tudo amarrado, começando no relacionamento com o cliente, passando pela nossa rigidez com os custos, critérios que usamos para contratar pessoas e estabelecer parcerias, terminando no sistema de remuneração variável do Gerente de Negócios.

Novamente surge a questão da fragilidade de se possuir um modelo de negócio onde uma das peças principais, o Gerente de Negócios, pode ser facilmente subtraído pelos concorrentes ou pelo ímpeto do profissional que ocupa essa posição em possuir um negócio próprio. Porém, analisando em profundidade, verifica-se que essa é uma característica bastante difícil de imitar ou substituir, pois nos concorrentes esses mesmos profissionais teriam um escopo de atuação e autonomia para decisões muito menores, sendo incapazes de produzirem os mesmos resultados que a Stefanini lhes permite realizar. Além disso, a exposição da marca Stefanini a várias camadas e grupos sociais, incluindo governo, parceiros de soluções, entidades de TI, entre outros, gera oportunidades de negócio sem que o executivo tenha trabalhado diretamente para isso. Esse tipo de situação cessaria no exato momento em que algum desses profissionais decida abandonar a empresa.

Cliente2: "Se uma pessoa que hoje trabalha para a Stefanini for para o concorrente o relacionamento pessoal pode até ir junto, mas o relacionamento que temos com a organização Stefanini é outra coisa. Uma pessoa que vai para o concorrente não conseguirá se relacionar profissionalmente com a minha empresa da mesma forma como na época em que trabalhava para a Stefanini. No momento em que ela passa a reportar a outra empresa todo o contexto muda, ela não é mais Stefanini”.

Por outro lado, a partir do Período 3, novas gigantes de TI estão surgindo com suas marcas tão ou mais fortes do que a marca Stefanini. Para garantir um atendimento diferenciado, é comum contratarem profissionais da Stefanini, ou de concorrentes, que já possuem mobilidade no mercado. Além disso, essas empresas direcionam verbas específicas para investimento na arrancada do negócio, o que não é uma prática comumente desempenhada pela Stefanini. De acordo com os participantes da pesquisa, o profissional Stefanini, acostumado com a política de crescer com investimento zero, enxerga nessas empresas a possibilidade de extrapolar resultados, obter uma melhor remuneração e desenvolver uma carreira mais estruturada.

Cliente1: “A Stefanini sempre apostou no crescimento com investimento zero. Eu vejo que o Período 3 é diferente, o cenário é de grandes empresas que estão investindo pesado para se diferenciar. A Stefanini crescer com investimento zero era adequado para os Períodos 1 e 2, mas para o Período 3 fica destoante do mercado”.

Safira: “Em uma empresa do nosso tamanho o que se espera encontrar é uma estrutura de serviços pronta e qualificada, mas isso ainda é visto pela Stefanini como custo. A empresa prioriza ações de marketing que alavanquem novos negócios”.

7.2.4 A trajetória das competências organizacionais da Stefanini IT Solutions

A partir dos resultados das Fases 1 e 2 construiu-se o diagrama da figura 17, o qual representa a trajetória das competências organizacionais da Stefanini IT Solutions, bem como as inter-relações básicas entre as competências.

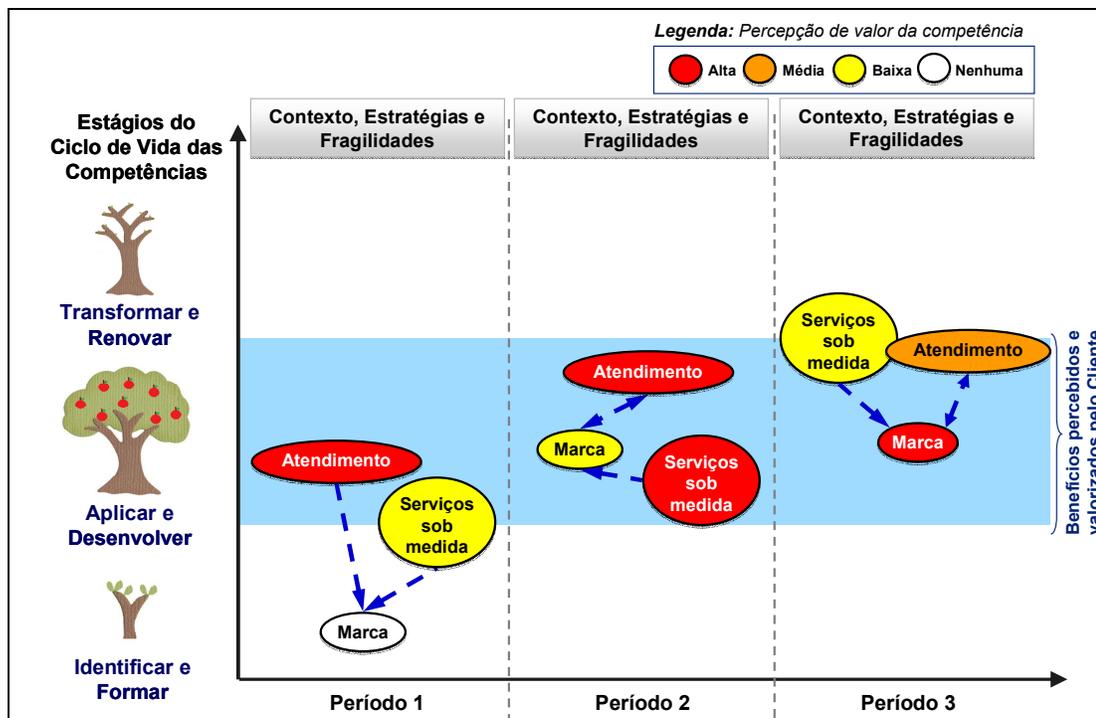


Figura 17 - A trajetória das competências organizacionais da Stefanini IT Solutions

Fonte: O autor (2010).

É importante mencionar que o objetivo da figura 17 é sintetizar entendimentos e percepções sem necessariamente utilizar um modelo matemático preciso. O descritivo do “contexto, estratégias e fragilidades”, no topo de cada um dos períodos, se encontra no quadro 18 (página 86). Os parágrafos a seguir apresentam algumas inferências sobre a figura 17.

No Período 1, o Atendimento era a característica mais nitidamente percebida e valorizada pelos clientes. A execução de Serviços sob medida já era percebida como algo de valor, mas ainda estava em formação. A Marca era desconhecida, mas a empresa conseguia entregar o que vendia atendendo às expectativas dos clientes. A Marca era positivamente influenciada pelo Atendimento e pela execução de Serviços sob medida.

Durante o Período 2, o Atendimento continua sendo a competência mais valorizada pelos clientes. A execução de Serviços sob medida sai do estágio de formação e passa a ser reconhecida pelo mercado devido aos *cases* de sucesso, certificações e premiações. Ambos, Atendimento e Serviço continuam a potencializar a Marca Stefanini. Neste período, o Atendimento já é influenciado pela Marca que se torna por si só um alavancador de oportunidades para crescimento e expansão do negócio.

De acordo com os entrevistados, no Período 3 o Atendimento volta a apresentar características que eram muito fortes no Período 1, ficando em dissonância com o contexto do Período 3. Para clientes globalizados, organização e processos são mais importantes do que proximidade e disponibilidade. Somado a isso, existe a dificuldade de contratar e reter profissionais com perfil adequado para garantir o diferencial de Atendimento. Apesar das certificações e premiações obtidas durante o Período 2, com a perda de profissionais e conhecimento, o Serviço também dá sinais de descompasso com a realidade de mercado que busca consolidar serviços de TI com provedores globais. Em vez de flexibilidade, a Stefanini precisa criar uma estrutura de serviços capaz de compartilhar melhores práticas e de inovar.

No Período 3 a Marca está mais forte do que nunca, mas eventualmente começa a ser associada a padrões desatualizados de Atendimento e de execução de Serviços. Esse é um sinal de que a Stefanini precisa tomar as ações necessárias, agora, para transformar e renovar suas competências. Caso contrário, no próximo período (Período 4), inevitavelmente terá sua Marca negativamente impactada pelo declínio das outras duas competências.

A figura 17, da página anterior, permite ao leitor um entendimento da trajetória histórica das competências organizacionais da empresa estudada, sem a necessidade de ler todo o descritivo que acompanha o diagrama. Diferentemente do *framework* de Drejer (2001), o diagrama permite classificar as competências em estágios intermediários. Analisando a trajetória das competências organizacionais da Stefanini, a figura 17 evidencia a ascensão contínua da competência **Confiabilidade da marca**, enquanto que **Atendimento ao cliente** e **Execução de serviços sob medida** atingiram seu ápice no Período 2, e ambas declinaram no Período 3. A possibilidade de representar o declínio das competências (PETTS, 1997) é outro atributo do diagrama utilizado por essa pesquisa.

Com relação às competências organizacionais da empresa estudada, não foi verificada a fusão ou desmembramento de competências ao longo do tempo, nem tampouco o surgimento ou descontinuação de competências de um período para outro. O que se verificou foi que as três competências da Stefanini permaneceram as mesmas nos três períodos, corroborando com Becker (2004) e Santos (2009) que afirmam que o conjunto de competências de uma organização permanece relativamente estável ao longo do tempo

7.3 ANÁLISE E RESULTADOS DA FASE 3 – ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Identificar quais elementos constitutivos se agruparam para formar as competências organizacionais da Stefanini em cada um dos períodos históricos, foi o objetivo que norteou os trabalhos da Fase 3. A abordagem utilizada para a coleta de dados nesta fase foi: apresentar as três competências organizacionais identificadas na Fase 2 aos participantes da pesquisa e solicitar que listassem “do que elas eram compostas”. A expectativa era que os participantes mencionassem recursos tangíveis ou intangíveis da organização que pudessem ser diretamente classificados como elementos constitutivos das competências organizacionais. No entanto, assim como ocorrido durante a Fase 2, os participantes apoiaram seus argumentos citando benefícios que percebem e valorizam. Por exemplo, quando questionados sobre a competência Atendimento ao cliente, os participantes argumentaram que era composta de disponibilidade, flexibilidade e pré-disposição do fornecedor para oferecer ajuda. Entretanto, esses possíveis elementos constitutivos na verdade estavam reafirmando os benefícios produzidos por essa competência e que já haviam sido identificados na Fase 2.

Considerando o exposto acima, foi necessário complementar o instrumento de coleta de dados da Fase 3 com dois questionamentos: a) Na sua visão, que recursos organizacionais, tangíveis ou intangíveis, contribuem para entregar cada um dos benefícios/valores produzidos pelas competências da Stefanini? b) Na ausência de quais recursos esses benefícios/valores cessam, impactando diretamente nos resultados produzidos pelas competências organizacionais? Além disso, aplicou-se um questionário em forma de matriz (APÊNDICE E), com o objetivo de confirmar a associação entre elementos constitutivos, benefícios percebidos, competências organizacionais e os períodos da trajetória da Stefanini. O quadro 22, na próxima página, consolida o primeiro resultado da Fase 3:

Períodos			Benefícios percebidos e valorizados pelos Clientes da Stefanini	Competências Organizacionais			Elementos Constitutivos (recursos tangíveis e intangíveis da organização)
P1	P2	P3		Atendimento aos clientes	Execução de serviços sob medida	Confiança da marca	
●	●	●	Disponibilidade e proximidade do fornecedor para tratar quaisquer assuntos do cliente.	●	●		Relacionamento
○	●	●	Postura não imediatista. Pré-disposição a oferecer informações e apoio sobre padrões e tendências em tecnologia mesmo sem a possibilidade de um negócio no curto prazo.	●			
	●	●	Confiança e apoio mútuo. O relacionamento vai além de uma simples transação cliente-fornecedor.	●	●		
	●	●	Flexibilidade. O atendimento não se restringe ao que está previsto em contrato, a empresa sempre aponta alternativas de solução.	●	●		
		●	Relacionar-se com um fornecedor de grande porte dá acesso à informações sobre tendências do mercado e de tecnologia.	●			
●	●	●	Flexibilidade e velocidade no atendimento.	●			Captação da demanda
●	●	●	Entendimento da real necessidade do cliente e comprometimento para satisfazê-la.	●			
●	●	●	Tempo entre fechamento da venda e o início do serviço é menor do que a concorrência.	●			
●	●	●	Possibilidade de optar por serviços personalizados ou soluções empacotadas.	●			Entrega do serviço
●	●	○	Pré-disposição para criar soluções aderentes às necessidades dos clientes.	●	●		
●	●	○	Comprometimento para entregar exatamente o que foi contratado, no prazo, no custo, com a qualidade e os padrões esperados.	●	●		
●	●	●	Velocidade para adaptar-se a novas demandas, superar desafios e reverter crises.	●	●		
	●	●	Pré-disposição do fornecedor para primeiro resolver as situações-problema com eficácia e depois renegociar o contrato de serviço, evitando causar impactos à operação.	●	●		
	●	●	Ampla catálogo de produtos e serviços com independência de tecnologia ou fornecedor, garantindo maior aderência das soluções às necessidades de cada cliente.	●	●		
	●	○	Possuir consultores celetizados é sinônimo de baixo <i>turnover</i> e mais qualidade.		●		
	●	●	Mobilização de profissionais especializados e de parceiros para entrega de soluções.	●	●		Cases e Premiações
	○	○	Oferece serviços <i>End-to-End</i> , permite concentrar contratos com um único fornecedor.		●		
●	●	○	Confiança na habilidade do fornecedor para entregar soluções personalizadas.		●	●	Certificações
●	○	○	Certeza de estar lidando com uma empresa que tem experiência concreta no que faz.		●	●	
●	○	○	Premiações fornecidas por entidades independentes legitimam o <i>expertise</i> do fornecedor em realizar determinados serviços.			●	Estrutura física
	●	○	Certificações do fornecedor atestam sua capacidade de realizar serviços seguindo um padrão reconhecido pelo mercado.			●	
●	●	●	A capilaridade do fornecedor (número de filiais) possibilita concentrar contratos e ter ganho de escala.	●	●		
●	●	●	A capilaridade do fornecedor aumenta a sensação de proximidade e disponibilidade, além de reduzir custos com deslocamento e hospedagem na prestação do serviço.	●	●		Modelo de gestão
○	○	○	Opção de pagar em Reais (e não Dólar ou Euro) por serviços de TI na modalidade <i>off-shore</i> .		●		
	●	●	Contar com o Gerente de Negócios como canal único para tratar necessidades e problemas relacionados à venda ou entrega dos serviços.	●	●		Gestão de recursos
	●	○	Equipe de consultores e gestores com amplo conhecimento dos processos de negócio do cliente, capaz de identificar oportunidades e solucionar problemas rapidamente.	●	●		
●	●	○	A rigidez com custos e estrutura enxuta do fornecedor permite prestar serviços a um preço mais atrativo que a concorrência.		●		Sistema de informação corporativo
	○	●	Atividades de acompanhamento de projetos, faturamento e prestação de contas são bem desempenhadas.		●		
	○	●	A marca Stefanini revela uma solidez financeira que se traduz em garantia de entrega do serviço, mesmo se o resultado final de uma operação for negativo para o fornecedor.		●	●	Solidez financeira
		●	Stefanini oferece possibilidade de financiar projetos			●	

Legenda:

	Existe pouca ou nenhuma relação
○	Existe relação
●	Existe uma forte relação

Quadro 22 – Matriz de relações entre benefícios, competências e elementos constitutivos
Fonte: O autor (2010).

As competências organizacionais e os elementos constitutivos das competências listados no quadro 22 serviram de categorias, e subcategorias, para uma análise de conteúdo dos dados coletados nas Fases 1, 2 e 3, tendo como objetivo caracterizar cada elemento constitutivo das competências. Esses resultados estão dispostos no quadro 23.

É importante registrar que, somente após a construção do quadro 23, verificou-se a oportunidade de se aplicar um sistema de sinais para indicar, visualmente, as variações nos elementos constitutivos das competências de um período para outro. Tal sistema utiliza as três

categorias listadas abaixo. A escolha por essas três categorias é facilmente compreendida ao se consultar a descrição de cada elemento constitutivo nos diferentes períodos.

 O elemento evoluiu se comparado com o período anterior;

 O elemento não apresentou evolução se comparado com o período anterior;

 O elemento apresentou um declínio se comparado com o período anterior.

Elementos Constitutivos das Competências Organizacionais	
Período	Caracterização do elemento constitutivo
Relacionamento	
P1	Foco em clientes do mercado nacional.
P2	 As características do Período 1 são mantidas. Adicionalmente: relacionamento abrange clientes no exterior, entidades de TI e o governo. Por meio de contratos de parceria para venda e entrega de soluções especializadas a Stefanini dá início ao relacionamento com parceiros de <i>hardware</i> , <i>software</i> , serviços e treinamento. A Stefanini inicia ações voltadas para fortalecer o relacionamento (participação em congressos, encontros de executivos, eventos culturais, ações com o governo, etc).
P3	 As características dos Períodos 1 e 2 são mantidas. Adicionalmente: intensificado o relacionamento com governo e clientes no exterior (principalmente México, Inglaterra e Argentina). A empresa passa a investir sistematicamente em ações para expandir e fortalecer sua rede de relacionamentos (participação em congressos, encontros de executivos, eventos culturais, ações com o governo, etc). Mercado reconhece a Stefanini como um provedor de serviços de TI de classe mundial com quem vale a pena manter um estreito relacionamento.
Captação da demanda	
P1	Identificar oportunidades e rapidamente transformá-las em negócio, mesmo em períodos de crise. Catálogo de serviços flexível, moldado à demanda.
P2	 As características do Período 1 são mantidas. Adicionalmente: a empresa passa a ofertar tanto soluções personalizadas quanto produtos de parceiros. A especificação da necessidade do cliente é feita em alto nível permitindo encurtar o tempo entre a venda e o início da prestação do serviço.
P3	 As características dos Períodos 1 e 2 são mantidas. Adicionalmente: a empresa detém um amplo catálogo de serviços, o que lhe possibilita posicionar-se como um fornecedor de soluções <i>End-to-End</i> . Surgem os primeiros critérios para priorizar oportunidades de acordo com o volume de negócio.
Entrega do serviço	
P1	Comprometimento para entregar exatamente o que foi contratado.
P2	 As características do Período 1 são mantidas. Adicionalmente: qualificação do serviço devido às certificações. A maior parte da estrutura de serviços é mantida pulverizada nas células. São criadas estruturas centrais (enxutas) por tipo de tecnologia ou segmento de mercado. Por meio de parcerias o catálogo de serviços e a capacidade de entrega são ampliados.
P3	 Alguns clientes percebem que existem várias Stefaninis e que há extrema dificuldade em prestar serviços regionais ou globais mantendo um padrão único de qualidade. Internamente a área de serviços está com sua imagem desgastada. As células preferem executar elas mesmas a função de entrega. Ganhos de escala são possíveis em poucas linhas serviço. Sendo o objetivo da Stefanini se tornar uma provedora global de serviços e que a sua estrutura de entrega continua pulverizada nas células, as seguintes deficiências deveriam ser sanadas: documentar e compartilhar o conhecimento; componentização de soluções; pesquisa e inovação; busca incessante por qualificação dos serviços; menos foco em custo, mais foco em melhoria contínua dos serviços.
Cases e Premiações	
P1	Graças a sua capacidade de entrega a empresa começa a acumular os primeiros <i>cases</i> de sucesso.
P2	 A empresa passa a documentar e divulgar seus <i>cases</i> de sucesso. Para o mercado, premiações legitimam a habilidade da empresa em executar determinados serviços.
P3	 Apesar do grande número de <i>cases</i> e premiações acumulados pela Stefanini, o mercado percebe claramente que a Stefanini não é capaz de garantir a qualidade e padrão único de serviço.

Elementos Constitutivos das Competências Organizacionais	
Período	Caracterização do elemento constitutivo
Certificações	
P2	Foco em qualificação do serviço por meio de certificações como ISO, MPS-BR, CMM, entre outras. Primeira empresa brasileira a obter o certificado CMM nível 5.
P3	➔ As certificações obtidas no Período 2 continuam exercendo impacto positivo frente ao mercado, entretanto a empresa já não possui os profissionais e os processos para garantir a execução dos serviços com a qualidade esperada. Clientes sentem falta da Stefanini nos encontros de entidades certificadoras como a HDI. Certificações continuam como iniciativa das células e não uma estratégia corporativa.
Estrutura física	
P1	Foco na abertura de filiais em território nacional. Primeiras fábricas de <i>software</i> inauguradas.
P2	🟢 A empresa foca na proliferação de filiais no exterior e inaugura diversas fábricas de <i>software</i> .
P3	➔ Apesar da abrangência geográfica, poucas operações conseguem sinergia e ganho de escala. No Período 3 o desafio é alavancar o faturamento das filiais no exterior ao patamar de 50% do faturamento total da empresa.
Modelo de gestão	
P1	Estrutura muito enxuta e os processos muito simples. Gestores, mesmo sem formação ou experiência, vendem, entregam e também executam funções administrativas. Menos ênfase em planejamento e mais velocidade para reagir às mudanças constantes de mercado e da economia (ex: Transição Mainframe para PC's, Plano Collor).
P2	🟢 As características do Período 1 são mantidas. Adicionalmente: o modelo de gestão por células cujo alicerce é o Gerente de Negócios é instituído, descentralizando as decisões e integrando de forma definitiva a venda e a entrega de serviços. Executivos de mercado são contratados para contrabalançar experiência prática com técnicas de gestão. Profissionais de nível técnico são celetizados como forma de aderir à lei de responsabilidade fiscal. Empresa investe em uma estrutura de recursos humanos (enxuta) para acompanhamento e desenvolvimento de seus profissionais. Contudo, o rápido e contínuo crescimento da empresa resulta em dificuldade para reconhecer e reter talentos, apesar de a contratação e reposição de profissionais ser chave para a sustentabilidade do modelo de negócio.
P3	➔ As características do Período 2 são mantidas. Adicionalmente: devido ao IPO a empresa dá um passo à frente rumo à profissionalização, criando um conselho administrativo e novos controles com foco em resultados. Processos, sistemas e controles começam a ser revistos e melhorados, mas não seguem no mesmo ritmo de crescimento da empresa. A capacidade de a empresa reagir às mudanças constantes de mercado e da economia conquistada durante o Período 1 continua sendo uma de suas principais fortalezas. Capilaridade e multinacionalidade adicionam complexidade ao modelo de gestão da empresa onde executivos desempenham múltiplas funções. Falta um processo estruturado de a empresa tentar se comparar com seus concorrentes. Ocorre uma perda significativa de executivos e de experiência em gestão no início do Período 3, evidenciando que gestão estratégica de RH continua sendo uma deficiência.
Gestão de recursos	
P1	Foco no controle rigoroso de custos e em crescer sem contrair dívidas.
P2	➔ As características do Período 1 são mantidas. Adicionalmente: a Gestão de Recursos evolui abrangendo não somente o controle de custo, mas a maximização da utilização de todos os recursos físicos, humanos e financeiros. Cultura da intolerância ao desperdício é intensificada. Nenhuma ação é tomada no sentido de criar sinergia de custo entre as diversas estruturas.
P3	🔴 As características do Período 2 são mantidas. Adicionalmente: no Período 3 a Gestão de Recursos aparece mais como fraqueza do que fortaleza. Gestores evitam se desgastar com o fluxo de aprovação de custos e investimentos. Investimentos estratégicos são “empurrados” para as células que acabam se aparelhando individualmente para poder entregar na velocidade e qualidade demandada. A falta de uma política de investimentos corporativa impede uma sinergia de custos.
Sistema de informação corporativo	
P2	Implantado sistema de informação corporativo com foco em controle de custos e fluxo de aprovação de investimentos.
P3	🟢 Ampliadas as funções do sistema de informação da empresa, que além do controle de custos passa a suportar processos críticos para o negócio tais como planejamento e controle de vendas, faturamento, controle de despesas indiretas e, principalmente, controle da entrega dos serviços.

Elementos Constitutivos das Competências Organizacionais	
Período	Caracterização do elemento constitutivo
Solidez financeira	
P2	A sustentabilidade financeira da Stefanini já é uma realidade.
P3	<input checked="" type="checkbox"/> Stefanini é uma empresa sustentada por recursos próprios. A empresa passa a oferecer uma linha de crédito para financiar projetos dos clientes em até três anos.

Quadro 23 – Elementos constitutivos das competências organizacionais da Stefanini
Fonte: O autor (2010).

Segundo Wernerfelt (1984), os recursos organizacionais deveriam ser o eixo central na formulação das estratégias. Neste contexto, Barney (1991) alerta para a necessidade de se distinguir os recursos estratégicos para a organização dos não estratégicos. Buscando inspiração em Wernerfelt (1984) e Barney (1991), foi solicitado a 11 participantes da pesquisa que indicassem quais elementos constitutivos, na visão deles, teriam maior potencial de contribuir para os benefícios produzidos pelas três competências organizacionais da Stefanini. Sete participantes responderam (2 clientes e 5 executivos). Abaixo o resultado, que foi utilizado como fundamentação para análises e inferências nas fases posteriores da pesquisa:

- a) Elementos constitutivos classificados entre **Importantes e Muito importantes**:
Relacionamento, Entrega do Serviço, Captação da demanda, Solidez financeira, Modelo de gestão, Estrutura física. Representados na figura 18, na próxima página, com borda dupla.
- b) Elementos constitutivos classificados entre **Desimportantes e Importantes**:
Gestão de recursos, Cases e premiações, Sistema de informação corporativo e Certificações. Representados na figura 18, na próxima página, com borda simples.

Com o objetivo de consolidar os resultados alcançados até este ponto da pesquisa, foi gerado o Diagrama de Afinidades (MOURA, 1994) apresentado na figura 18, na página seguinte. Tal diagrama foi construído com base nos quadros 22 (página 109) e 23 (página 112), na tentativa de demonstrar, visualmente, quais elementos se agruparam para formar as competências organizacionais da Stefanini nos diferentes períodos históricos, bem como a variação na composição de cada elemento constitutivo de um período para outro.

O diagrama supracitado demonstrou-se mais flexível do que as propostas por Javidan (1998) e Ljungquist (2007) para representar a hierarquia entre competências e elementos constitutivos, visto que se ocupa apenas em elencar os elementos presentes em cada período, já agrupados por competências as quais pertencem, sem fazer qualquer categorização ou hierarquização adicional entre os elementos.

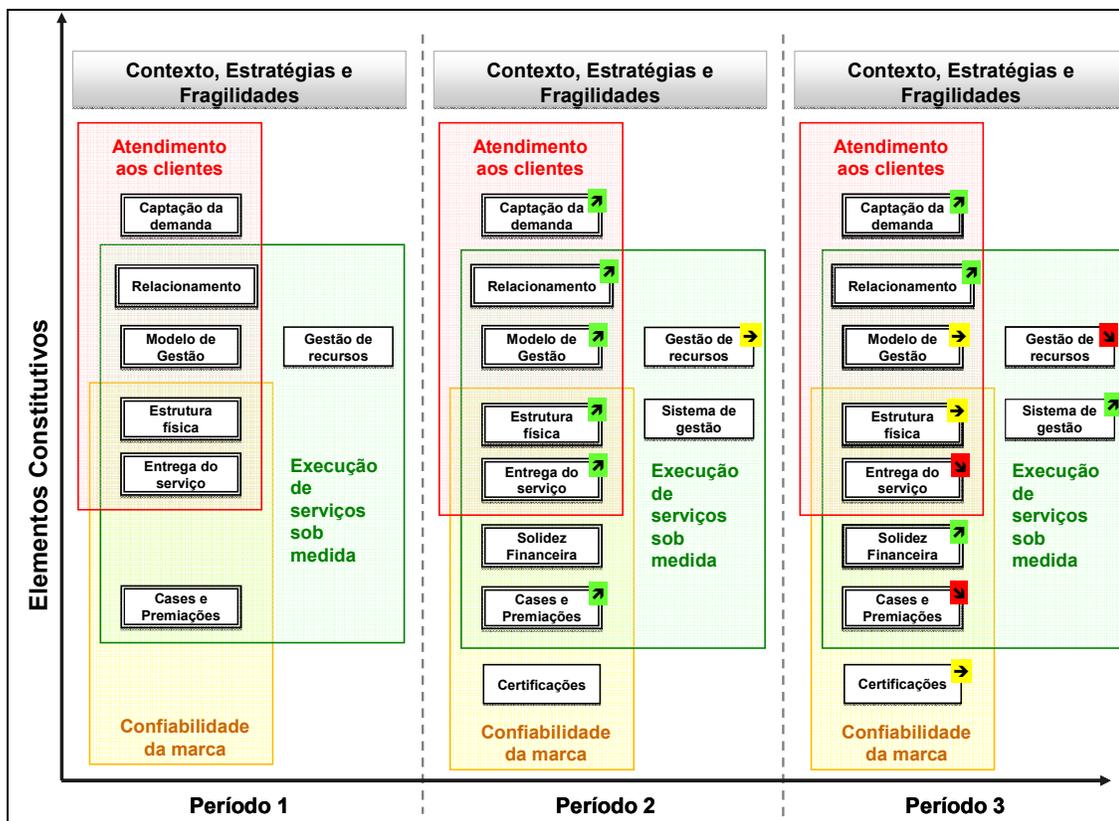


Figura 18 - Elementos constitutivos das competências organizacionais da Stefanini
 Fonte: O autor (2010).

Ao início desta pesquisa, a expectativa era encontrar um conjunto exclusivo de elementos compondo cada uma das competências organizacionais. Na prática, verificou-se que um mesmo elemento pode estar presente na constituição de uma ou mais competências.

Analisando a figura 18, a primeira constatação é que houve variação no número de elementos, que constituem as competências da empresa estudada, de um período para outro. Essa variação ficou mais evidente com a competência **Confiabilidade da marca**. Isso reforça a posição de Becker (2004) e Santos (2009) que afirmam que o conjunto de competências de uma organização permanece relativamente estável ao longo do tempo, entretanto os elementos que se agrupam para formar as competências nos diferentes períodos podem sofrer alterações mais significativas (SANTOS, 2009). Uma segunda constatação é que não houve alteração no número de elementos que constituem as competências organizacionais do Período 2 para o Período 3. Adicionalmente, no Período 3 alguns elementos não evoluíram ou até declinaram se compararmos com o Período 2.

A definição de desenvolvimento das competências organizacionais, adotada por esta pesquisa (página 40), menciona que é preciso existir diferença na percepção de valor que o

cliente tem do resultado produzido pelas competências organizacionais ao longo da trajetória histórica da empresa. Em outras palavras, não se deve confundir evidências do crescimento e evolução natural das organizações com a mudança no nível de complexidade e agregação de valor das competências ao longo da história (BECKER, 2004). Por exemplo, o fato de a Stefanini expandir filiais para o mercado externo durante o Período 2 é uma consequência natural do crescimento e expansão do negócio e, conseqüentemente, da base de recursos da empresa, o que não deve ser interpretado como aumento da complexidade da entrega ou do nível de agregação de valor ao cliente. Da mesma forma, a estagnação ou declínio de alguns elementos constitutivos no Período 3 não deveria ser associado à redução de benefícios produzidos pelas competências organizacionais. Contudo, é importante observar que o aumento significativo no número de benefícios, percebidos do Período 1 para o Período 2, vem acompanhado de uma evolução também significativa dos elementos constitutivos das competências organizacionais da empresa estudada. Por outro lado, a estagnação ou declínio de vários elementos constitutivos no Período 3 acompanha a desaceleração na geração de novos benefícios. Adicionalmente, no Período 3 é enfraquecida a percepção dos clientes em relação a alguns dos benefícios produzidos pelas competências organizacionais da Stefanini. Resumindo, os comentários acima revelam a existência de uma forte relação entre os benefícios produzidos pelas competências organizacionais e os elementos constitutivos que se agrupam para formar as competências organizacionais.

As inferências extraídas da figura 18 reforçam conclusões que haviam sido obtidas com a figura 17 (página 106), de que a Stefanini precisa tomar as ações necessárias, agora, para transformar e renovar suas competências. Isso não significa subtrair elementos que estão estagnados ou em declínio, mas sim reformular, recombinação ou reconfigurar esses elementos de forma a alavancar as competências da organização.

Por fim, analisando a figura 18, deduz-se que os elementos **Estrutura física** e **Entrega do serviço** deveriam ser considerados os mais estratégicos, portanto os que requerem maior atenção da Stefanini. Isso porque são os únicos presentes na constituição das três competências organizacionais da Stefanini e, coincidentemente, foram classificados como Importantes ou Muito importantes pelos participantes da pesquisa. Entretanto, essa conclusão seria precipitada sem antes conhecermos as inter-relações e influências mútuas entre competências organizacionais e seus elementos constitutivos.

7.4 ANÁLISE E RESULTADOS DA FASE 4 – INTER-RELAÇÕES E INFLUÊNCIAS MÚTUAS ENTRE COMPETÊNCIAS E ELEMENTOS CONSTITUTIVOS

Para Santos (2009) e Quintana (2009), as organizações que entenderem e dominarem a influência mútua entre competências organizacionais e seus elementos constitutivos estarão em melhores condições de trabalhar os fatores que levam ao crescimento e à vantagem competitiva.

De todas as fases da pesquisa, essa foi a que mais adequações exigiu se comparado o que havia sido planejado com o que foi necessário realizar para alcançar o objetivo proposto. Após aplicar o instrumento de coleta de dados do APÊNDICE F com dois participantes da pesquisa, uma análise preliminar indicava que todas as competências e elementos se influenciavam mutuamente, o que pareceu totalmente incoerente. Retornando à fundamentação teórica, Awuah (2007) menciona que apenas identificar as inter-relações entre competências e seus elementos constitutivos não é suficiente, é preciso verificar “como” essas influências mútuas alavancam a vantagem competitiva das organizações. Com base nessa afirmativa, vislumbrou-se uma segunda alternativa para se entender e documentar as inter-relações e influências mútuas entre as competências organizacionais da Stefanini e seus elementos constitutivos, adicionando duas perguntas-chave ao instrumento de coleta de dados: a) “Como” cada competência organizacional, ou elemento constitutivo, influenciou os demais nos diferentes períodos da trajetória histórica da Stefanini? b) Com que intensidade essa influência se manifestou?

Com base nas definições acima, o pesquisador revisitou os dados e análises das fases anteriores. O objetivo foi, antes de re-submeter o instrumento de coleta, tentar antecipar as relações entre competências e elementos que pudessem ser exemplificadas com o “como” uma competência ou elemento influenciou em outro. Uma vez pré-identificadas as possíveis influências mútuas, adaptou-se a matriz de relações do instrumento de coleta de dados do APÊNDICE F. Todas as células da matriz foram pintadas de cinza, deixando disponíveis para preenchimento apenas as células cujas influências já eram previamente conhecidas e justificáveis por meio de exemplos. Essa adaptação do formulário foi intencional e teve como objetivo induzir os participantes a apenas indicar a intensidade das influências. Contudo, durante a aplicação do instrumento, além de preencherem as células disponíveis, alguns participantes solicitaram o preenchimento de células que representavam relações que haviam sido previamente invalidadas pelo pesquisador. Nesses casos, o participante indicou a

intensidade da influência e também forneceu um exemplo de “como” essa influência se manifestava.

O procedimento descrito no parágrafo anterior foi vital para se atingir o objetivo da Fase 4, pois eliminou a possibilidade de se estabelecer relações fracas, não justificáveis, de influência de uma competência ou elemento em outro.

Após a reaplicação do instrumento de coleta de dados, o uso da tradicional análise de conteúdo (BARDIN, 1977) mostrou-se suficiente para organizar as informações sobre quais competências e elementos exerciam influência sobre os demais, “como” essa influência se manifestava e com que intensidade. Como resultado, produziu-se o quadro 24, na próxima página.

É importante citar que, somente após a construção do quadro 24, verificou-se a oportunidade de se classificar as inter-relações e influências mútuas entre competências e elementos em categorias. O uso dessas categorias reduziu a complexidade da análise dos dados da Fase 4, e nas fases posteriores da pesquisa permitiu identificar tendências, padrões de comportamento, além de outras inferências. Retornando ao referencial teórico, foram definidas três categorias de inter-relações e influências entre competências e elementos constitutivos:

- a) inter-relações que produzem **Aprendizado coletivo** – Sinergia entre unidades que trabalham além das fronteiras usuais (HAMEL; PRAHALAD, 1990);
- b) inter-relações que produzem **Diferencial competitivo** – Criação de barreira de entrada aos concorrentes (WERNERFELT, 1984);
- c) inter-relações que produzem **Fragilidade** – Inércia organizacional ou inibição da vantagem competitiva (LEONARD-BARTON, 1992).

A figura 19, na próxima página, sintetiza o entendimento obtido por este estudo sobre os possíveis resultados produzidos pelas inter-relações e influências mútuas entre competências e elementos constitutivos.

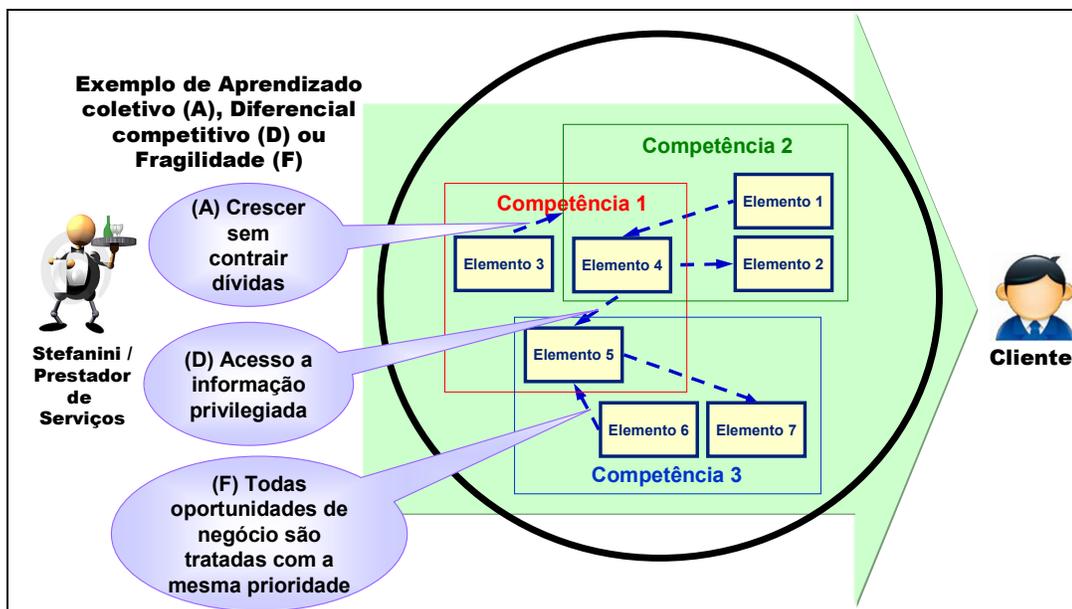


Figura 19 - Categorias de inter-relações entre competências e elementos constitutivos
Fonte: Inspirado em Hamel e Prahalad (1990), Wernfelt (1984) e Leonard-Barton (1992).

O quadro 24, a seguir, apresenta as inter-relações e influências mútuas entre competências organizacionais da Stefanini e seus elementos constitutivos. As competências estão identificadas em maiúsculo e os elementos constitutivos em minúsculo. Para cada inter-relação, o quadro apresenta pelo menos um exemplo de “como” uma competência ou elemento influenciou em outro, nos diferentes períodos. Além disso, classifica cada uma das inter-relações nas três categorias supracitadas da seguinte forma: (A) Aprendizado coletivo; (D) Diferencial competitivo; (F) Fragilidade.

Inter-relações e Influências mútuas entre COMPETÊNCIAS e seus Elementos Constitutivos	
Período	Como um componente influenciou em outro
ATENDIMENTO AO CLIENTE e EXECUÇÃO DE SERVIÇOS SOB MEDIDA <i>influenciam</i> CONFIABILIDADE DA MARCA	
P1	(D) Marca era positivamente influenciada pelo Atendimento e pela execução de Serviços sob medida.
P2	(D) Atendimento e Serviço continuam a potencializar a Marca Stefanini.
P3	(F) Marca está mais forte do que nunca, mas eventualmente começa a ser associada a padrões desatualizados de Atendimento e de execução de Serviços.
ATENDIMENTO AO CLIENTE <i>influencia</i> Captação da demanda e Entrega do serviço	
P1	(A) O atendimento Stefanini não só alavanca novas vendas como permite resolver situações-problema relacionadas à entrega de forma mais eficaz, minimizando impactos na operação.
P2	As características do Período 1 são mantidas.
P3	As características dos Períodos 1 e 2 são mantidas.

Inter-relações e Influências mútuas entre COMPETÊNCIAS e seus Elementos Constitutivos	
Período	Como um componente influenciou em outro
CONFIABILIDADE DA MARCA influencia ATENDIMENTO AO CLIENTE, Relacionamento e Captação da demanda	
P2	(D) A Marca Stefanini ainda está em construção, mas já dá sinais claros que por si só é capaz de alavancar relacionamento e novos negócios.
P3	(D) A Marca Stefanini se torna objeto de admiração e fidelidade para funcionários e o mercado. (D) Diferentemente dos outros períodos, no Período 3 a empresa passa a influenciar padrões e tendências no campo em que atua. Na hora de decidir de quem comprar, a Marca Stefanini é um item valorizado pelo cliente.
Relacionamento influencia ATENDIMENTO AO CLIENTE e EXECUÇÃO DE SERVIÇOS SOB MEDIDA	
P1	(A) Flutuações de mercado são rapidamente percebidas e impulsionam a adequação do catálogo e da estrutura de serviços para o fornecimento de treinamento e serviços de consultoria. (D) A Stefanini se diferencia dos concorrentes pelo comprometimento com os problemas do cliente e velocidade de reação.
P2	As características do Período 1 são mantidas. Adicionalmente: (A) Relacionamento com Clientes é instituído como a principal alavanca para expandir os negócios. (A) Devido ao relacionamento, Stefanini e Clientes desenvolvem uma pré-disposição para entender as situações-problema e resolvê-las com eficácia, viabilizando a continuidade dos serviços. (D) Acesso a informações privilegiadas de outras fontes como clientes do mercado externo, governo, entidades de TI e parceiros permite à Stefanini adequar o catálogo e a estrutura de serviços à velocidade da demanda. (D) Parcerias ampliam o catálogo de serviços, adicionam velocidade ao Atendimento bem como especialização e escalabilidade à entrega. Além disso, a Stefanini tem mais tempo para elaborar uma proposta e mobilizar recursos do que os concorrentes.
P3	As características do Período 1 e 2 são mantidas. Adicionalmente: (D) Parcerias ampliam o catálogo de serviços da Stefanini, que neste período já é capaz de vender e entregar qualquer serviço de TI (soluções <i>End-to-End</i>).
Relacionamento influencia Captação da demanda	
P1	(D) Acesso antecipado a informações privilegiadas de clientes do mercado nacional permite transformar oportunidades, que não chegam aos concorrentes, em negócio.
P2	As características do Período 1 são mantidas. Adicionalmente: (D) Acesso a informações privilegiadas de outras fontes, como clientes do mercado externo, governo, entidades de TI e parceiros, aumenta a capacidade de a Stefanini interpretar, de forma mais clara e antecipada, as movimentações do mercado, permitindo transformar em negócio oportunidades que não chegam aos concorrentes.
P3	As características do Período 1 e 2 são mantidas. Adicionalmente: (D) O relacionamento continua sendo um dos principais diferenciais para expandir o negócio, permitindo identificar oportunidades exclusivas e transformando-as em negócio.
Captação da demanda influencia Entrega do serviço	
P1	(A) O sucesso do Atendimento ao cliente e da Execução de serviços sob medida depende de a entrega ser tratada como uma continuação da venda.
P2	As características do Período 1 são mantidas. Adicionalmente: (A) Neste período a empresa aprende que especificar a necessidade do cliente em alto nível encurta o tempo entre a venda e o início do serviço, mas eventualmente pode resultar em divergências de escopo na hora da entrega. (D) A empresa cria estruturas voltadas para a padronização da entrega dos serviços (centros de competência por tecnologia ou segmento de mercado) como uma forma de qualificar os serviços.
P3	As características do Período 1 e 2 são mantidas.
Certificações influencia Modelo de gestão	
P2	(D) Gestores e demais profissionais que trabalharam nas atividades de preparação da empresa para as certificações formam centros de competência por tecnologia ou segmento de negócio com domínio dos processos operacionais.
P3	(F) Perda de profissionais certificados impacta negativamente no conhecimento dos profissionais Stefanini sobre o serviço e os processos de negócio do cliente.

Inter-relações e Influências mútuas entre COMPETÊNCIAS e seus Elementos Constitutivos	
Período	Como um componente influenciou em outro
Certificações influencia Captação da demanda	
P2	(D) A empresa se qualifica a participar de oportunidades junto a multinacionais e licitações públicas que exigem certificações específicas.
P3	As características do Período 1 são mantidas.
Certificações influencia Entrega do serviço	
P2	(A) A capacidade de entregar com qualidade, no prazo e no custo contratados, presente no período 1, é potencializada pelas certificações no período 2. Adicionalmente, promove ganhos de escala. (D) Stefanini é pioneira na utilização de ITIL e COBIT como práticas de gestão dos seus serviços. (D) Apenas um ano depois da criação da SOFTEX a Stefanini inaugura sua primeira fábrica de <i>software</i> obedecendo aos padrões de qualidade estabelecidos pela entidade.
P3	(F) Apesar de possuir certificações, no Período 3 a empresa já não consegue se beneficiar delas para realizar as entregas de serviço, uma vez que muitas das pessoas que detinham o conhecimento se afastaram da empresa ao final do Período 2 sem que houvesse tempo hábil para transformar esse conhecimento em aprendizado coletivo. (F) No Período 3, fechar um negócio grande gera mais apreensão com a entrega do que comemoração.
Cases e Premiações influencia CONFIABILIDADE DA MARCA	
P2	(D) <i>Cases</i> e premiações potencializam a Marca.
P3	(D) Grande número de <i>cases</i> e premiações potencializam a Marca.
Cases e Premiações influencia Relacionamento e Captação da demanda	
P1	(D) Graças à reputação de bom entregador, clientes que compravam da Stefanini passam a indicar a empresa para novos clientes, aumentando a possibilidade de novos negócios.
P2	As características do Período 1 são mantidas. Adicionalmente: (D) <i>Cases</i> e premiações criam uma pré-disposição do mercado em abrir as portas para a força de vendas da Stefanini e, por meio do Relacionamento, alavancar vendas. (D) Ocorre uma alavancagem de vendas por indicação de clientes e contatos oriundos da divulgação dos <i>cases</i> e eventos para divulgação da Marca.
P3	(D) Os <i>cases</i> de sucesso e premiações acumuladas, elementos da Marca, continuam abrindo oportunidades e alavancando vendas. (F) A empresa enfrenta dificuldades com <i>cases</i> de insucesso que ganham repercussão no mercado.
Entrega do serviço influencia Cases e Premiações	
P1	(D) Graças a sua capacidade de entrega a empresa começa a acumular os primeiros <i>cases</i> de sucesso.
P2	As características do Período 1 são mantidas. Adicionalmente: (A) Independência de tecnologia e fornecedor garante maior aderência das soluções Stefanini às necessidades de cada cliente. (D) Os <i>cases</i> são a matéria-prima para o acúmulo de premiações fornecidas por entidades de TI.
P3	As características do Período 2 são mantidas. Adicionalmente: (F) A produção de novos <i>cases</i> de sucesso é prejudicada pela perda de profissionais. (F) Devido a problemas pontuais na entrega de serviços, surgem questionamentos do mercado sobre premiações e <i>cases</i> legitimarem a qualidade do serviço prestado pela Stefanini.
Estrutura física influencia ATENDIMENTO AO CLIENTE e Entrega do Serviço	
P1	(A) Escritórios e equipes de venda locais aumentam a exposição e a capilaridade da empresa, melhoram o contato com a cultura e as necessidades de cada local, estreitando o relacionamento da Stefanini com clientes em todo o território nacional. (D) Formação de equipes multidisciplinares com consultores locais que dominam os processos e necessidades da sua região, utilizando consultores que já realizaram grandes projetos em outras localidades.
P2	As características do Período 2 são mantidas. Adicionalmente: (D) As filiais no exterior produzem o mesmo efeito de proximidade e disponibilidade com o cliente obtidos com as filiais nacionais no Período 1. A Stefanini passa a atender clientes brasileiros que possuem filiais no exterior, além de conquistar novos clientes fora do Brasil. (D) Habilidade de encurtar o tempo total entre o fechamento de uma venda e o início efetivo de um serviço graças às filiais e demais ativos já disponíveis.
P3	As características do Período 2 são mantidas.

Inter-relações e Influências mútuas entre COMPETÊNCIAS e seus Elementos Constitutivos	
Período	Como um componente influenciou em outro
Estrutura física influencia CONFIABILIDADE DA MARCA	
P2	(D) Filiais no exterior iniciam o processo de construção da imagem de uma empresa transnacional e presente no cenário global da indústria de TI.
P3	As características do Período 2 são mantidas.
Estrutura física influencia Gestão de recursos	
P1	(A) Com equipes locais a empresa ganha uma vantagem de preço em relação às grandes consultorias que seguem atendendo todas as regiões do Brasil, a partir de São Paulo. Além disso, a Stefanini passa a concorrer de igual para igual com pequenas empresas locais em todo o Brasil.
P2	As características do Período 1 são mantidas. Adicionalmente: (D) O aumento das filiais e fábricas de <i>software</i> no Brasil e no exterior contribui para a política de custos baixos devido à entrega com equipes locais, eliminando despesas de deslocamento e viagens.
P3	As características do Período 2 são mantidas.
Modelo de gestão influencia ATENDIMENTO AO CLIENTE e EXECUÇÃO DE SERVIÇOS SOB MEDIDA	
P1	(A) Encarar as crises como oportunidade e aprendizado, criando alternativas para viabilizar o negócio, adaptando a forma de vender e entregar. (D) Integração da gestão de venda e entrega do serviço.
P2	As características do Período 1 são mantidas. Adicionalmente: (A) O Gerente de Negócios potencializa o diferencial de atendimento, pois melhora a visibilidade do ciclo de vida do serviço, concentra toda a comunicação em uma única pessoa, aumentando a sensação que o cliente tem de proximidade e disponibilidade. (A) Com a atuação do Gerente de Negócios a empresa aprende a responder rapidamente a crises. (A) O sucesso do modelo de atendimento Stefanini é resultado dos controles simples, porém efetivos, que permitem a substituição dos Gerentes de Negócio com baixo impacto, além de impedir ações de profissionais que, porventura, tenham a intenção de prejudicar a empresa. (A) A empresa faz as primeiras tentativas de consolidar várias células sob um único Gerente de Negócios e percebe que, a partir de um determinado tamanho, a empresa perde um dos seus principais diferenciais: a capacidade de atender bem e se relacionar com o cliente. (D) O apoio incondicional do Gerente de Negócios propicia um atendimento que fideliza, baseado em uma relação de longo prazo e confiança mútua. (D) Possuir profissionais com domínio de TI e dos processos de negócio dos clientes potencializa o atendimento. Há uma maior pré-disposição dos clientes em resolver problemas, pois o fornecedor conhece seus processos e é capaz de discutir problemas e identificar oportunidades de melhoria. (D) Celetização de profissionais em massa reduz o <i>turnover</i> de funcionários do corpo técnico, melhorando a qualidade do atendimento e a satisfação dos funcionários. (F) Oportunidades de negócio, grandes e pequenas, são tratadas com a mesma prioridade.
P3	As características do Período 2 são mantidas. Adicionalmente: (D) A empresa novamente prova a sua capacidade de reagir rapidamente e adaptar-se aos movimentos do mercado, gerando soluções criativas e adequando sua estrutura conforme a flutuação do mercado. (F) Na virada do Período 2 para o Período 3 a empresa perde profissionais e conhecimento, impactando negativamente no atendimento e na capacidade de entrega de serviços. (F) Marco Stefanini acumula funções e o mercado percebe uma volta da Stefanini ao estilo de atendimento do Período 1.
Modelo de gestão influencia CONFIABILIDADE DA MARCA	
P2	(D) Celetização de profissionais de nível técnico contribui positivamente para a imagem da empresa no mercado, além de promover a retenção e satisfação dos profissionais.
Modelo de gestão influencia Estrutura física	
P2	(A) As células passam a responder apenas por resultado, permitindo à empresa crescer o número de filiais sem perder o controle do negócio.
P3	As características do Período 2 são mantidas.
Gestão de recursos influencia CONFIABILIDADE DA MARCA	
P3	(F) Alguns clientes vêem a Stefanini como uma empresa que nunca investe em uma estrutura de entrega, ou em novas tecnologias, sem fechar negócio antes (com faturamento garantido).

Inter-relações e Influências mútuas entre COMPETÊNCIAS e seus Elementos Constitutivos	
Período	Como um componente influenciou em outro
Gestão de recursos influencia Solidez financeira	
P2	(D) A rigidez com custos do Período 1 no Período 2 se transforma em sustentabilidade financeira.
P3	As características do Período 2 são mantidas. Adicionalmente: (D) A Stefanini é uma empresa bem controlada e com capital para adquirir outras empresas sem contrair dívidas.
Gestão de recursos influencia Entrega do serviço e Modelo de gestão	
P1	(A) Estratégia de primeiro vender para depois montar a estrutura de entrega. (A) Evitar contrair dívidas no início da operação proporcionou à empresa uma estrutura leve, flexível e criativa. Além disso, com um controle rigoroso dos custos a Stefanini consegue transferir para os clientes um preço mais atrativo do que a concorrência.
P2	As características do Período 1 são mantidas.
P3	As características dos Períodos 1 e 2 são mantidas. Adicionalmente: (F) A extrema rigidez com custos deixa de ser um diferencial e se transforma em um entrave às iniciativas para melhoria contínua do serviço. (F) Melhorias internas, inovação ou alavancagem de novos negócios são simplesmente abandonadas ou sequer discutidas, pois os gestores evitam se desgastar com o fluxo de aprovação de custos e investimentos. (F) Devido à complexidade de alguns serviços, faz-se necessário investir em estrutura antes de efetivar a venda ou para que a venda se concretize. (F) Por conta da maximização do uso de recursos, o tempo de implantação de um serviço é cada vez menor, atingindo níveis impraticáveis para a complexidade dos serviços no Período 3, gerando risco. (F) Comparando com o mercado, concorrentes direcionam verbas específicas para investimento em estrutura de serviços, o que continua não sendo uma prática comum na Stefanini.
Sistema de informação corporativo influencia Modelo de gestão e Gestão de recursos	
P2	(D) A implantação do sistema de informação corporativo fortalece a gestão de custos.
P3	As características do Período 2 são mantidas. Adicionalmente: (D) Funcionalidades de controle de custo e fluxo de investimento são mantidas e aprimoradas. (D) O dia-a-dia do Gerente de Negócios é facilitado pela disponibilização de controles e informações.
Solidez financeira influencia CONFIABILIDADE DA MARCA	
P3	(D) Solidez financeira associa a marca Stefanini à garantia de entrega, alavancando o crescimento e expansão dos negócios. (D) A Stefanini é uma empresa bem controlada e com caixa para adquirir outras empresas sem contrair dívidas.
Solidez financeira influencia Captação da demanda e Entrega do serviço	
P2	(D) Solidez financeira associa a Marca Stefanini à garantia de entrega com preço mais atrativo do que a concorrência, pois o risco de um serviço não necessariamente é transferido para o preço (diferentemente do comportamento dos concorrentes). Isso é uma vantagem nítida no momento da captação da demanda. Em relação à entrega, mesmo que o serviço apresente um resultado negativo não existe risco para a continuidade da empresa.
P3	As características do Período 2 são mantidas. Adicionalmente: (D) Linha de crédito para financiar projetos dos clientes em até três anos aumenta a possibilidade de novos negócios.

Quadro 24 – Inter-relações e influências mútuas entre competências e elementos
Fonte: O autor (2010).

Considerando o grande volume de informações contidas no quadro 24, surgiu a necessidade de se consolidar esses resultados. Para tanto, foi elaborada a Matriz de Priorização (MOURA, 1994) exibida no quadro 25, na próxima página. Para cada aprendizado, diferencial ou fragilidade produzida pela influência de uma competência ou elemento em outro, convencionou-se acrescentar nas células da matriz as letras “A”, “D” ou

“F”. A influência do elemento Gestão de recursos sobre o elemento Modelo de gestão, por exemplo, deu origem a cinco fragilidades no Período 3, as quais foram representadas na matriz com cinco letras “F”.

Competências e Elementos constitutivos	Influencia qual competência?			Influencia qual elemento constitutivo?																		
	Atendimento aos clientes	Execução de serviços sob medida	Confiabilidade da marca	Relacionamento	Captação da demanda	Entrega do serviço	Cases e Premiações	Certificações	Estrutura física	Modelo de gestão	Gestão de recursos	Sistema de informação corporativo	Solidez financeira	Aprendizados coletivos (A)	Diferenciais competitivos (D)	Fragilidades (F)	Influências Positivas (A + D)	Influências Negativas (F)	Influência Total (A + D + F)			
Atendimento aos clientes	P1		D		A	A								P1	2	1						
	P2		D		-	-								P2		1		4	1	5		
	P3		F		-	-								P3			1					
Execução de serviços sob medida	P1		D											P1		1						
	P2		D											P2		1		2	1	3		
	P3		F											P3			1					
Confiabilidade da marca	P2	D			D	D								P2		3						
	P3	DD			DD	DD								P3		6		9	0	9		
	P1	DA	DA			D								P1	2	3						
Relacionamento	P2	AADD	AADD			D								P2	4	5		17	0	17		
	P3	D	D			D								P3		3						
	P1								A					P1	1							
Captação da demanda	P2					AD								P2	1	1		3	0	3		
	P3					-								P3								
	P1								D					P1		1						
Entrega do serviço	P2								AD					P2	1	1		3	2	5		
	P3								FF					P3			2					
	P1				D	D								P1		2						
Cases e Premiações	P2		D	DD	DD									P2		5		10	2	12		
	P3		D	DF	DF									P3		3	2					
	P2				D	ADD				D				P2	1	4		5	3	8		
Certificações	P3				-	FF				F				P3			3					
	P1	AD		AD							A			P1	3	2						
	P2	DD		DD		D					D			P2		6		11	0	11		
Estrutura física	P3	-		-		-					-			P3								
	P1	AD	AD											P1	2	2						
	P2	AAAA	AAAA	D					A					P2	9	9	2	24	6	30		
Modelo de gestão	P3	DDDD	DDDD	F										P3								
	P1	FFF	FFF	-					-					P1		2	4					
	P2						AA			AA				P2	4							
Gestão de recursos	P3			F		FFFF				FFFF		D		P3		1	11	6	11	17		
	P2									D	D			P2		2		6	0	6		
	P3									DD	DD			P3		4						
Sistema de informação corporativo	P2				D	D								P2		2		6	0	6		
	P3													P3		4						
	P2													P2		2		6	0	6		
Solidez financeira	P3			DD		D	D							P3		4						
	Legenda:													TOTAL			30	76	26	106	26	132
	A Aprendizado coletivo													Sub-Total P1			14	12	0			
D Diferencial competitivo													Sub-Total P2			16	41	2				
F Fragilidade													Sub-Total P3			0	23	24				
- Características do período anterior são mantidas																						

Quadro 25 – Matriz de priorização de inter-relações e influências mútuas

Fonte: O autor (2010).

Dando sequência à análise iniciada na Fase 3 para diferenciar recursos estratégicos dos não estratégicos (BARNEY, 1991), no quadro 25 utilizou-se um sistema de priorização baseado no grau de influência de cada competência ou elemento sobre os demais. Para tanto, nas colunas em amarelo foram contabilizados os aprendizados, diferenciais e fragilidades

resultantes das influências mútuas em cada um dos períodos. A coluna azul-claro demonstra as influências positivas ao totalizar somente aprendizados e diferenciais. A coluna vermelho-claro exibe as influências negativas, sendo idêntica à coluna de fragilidades. A coluna preta totaliza aprendizados, diferenciais e fragilidades produzidos por cada competência ou elemento, evidenciando o seu grau de influência total sobre os demais.

O quadro 25 revela que determinados componentes tiveram uma participação mais ativa na geração de aprendizados coletivos, diferenciais competitivos, bem como de fragilidades ao longo da trajetória histórica da empresa estudada. A seguir algumas conclusões obtidas:

- a) Modelo de gestão, Relacionamento e Gestão de recursos são os componentes com maior grau de influência sobre os demais.
- b) Ao longo dos três períodos, o elemento Relacionamento produziu apenas influências positivas sobre os demais.
- c) Modelo de gestão e Gestão de recursos tiveram seu ápice de geração de aprendizados coletivos e diferenciais competitivos durante os Períodos 1 e 2, passando a produzir um volume grande de fragilidades no período 3.
- d) Captação da demanda e Entrega do serviço apesar de classificados como importantes ou muito importantes pelos participantes da pesquisa durante a Fase 2, foram os elementos que apresentaram os menores graus de influência sobre os demais componentes.
- e) Os elementos que mais influências positivas produziram foram Modelo de gestão, Relacionamento e Estrutura física.
- f) Os elementos que mais influências negativas produziram foram Gestão de recursos, Modelo de gestão e Certificações.

A figura 20 na próxima página apresenta os mesmos dados do quadro 25, porém de forma gráfica, permitindo novas inferências. As barras contabilizam o total de aprendizados, diferenciais e fragilidades em cada período, enquanto as linhas representam a visão cumulativa, ou a tendência.

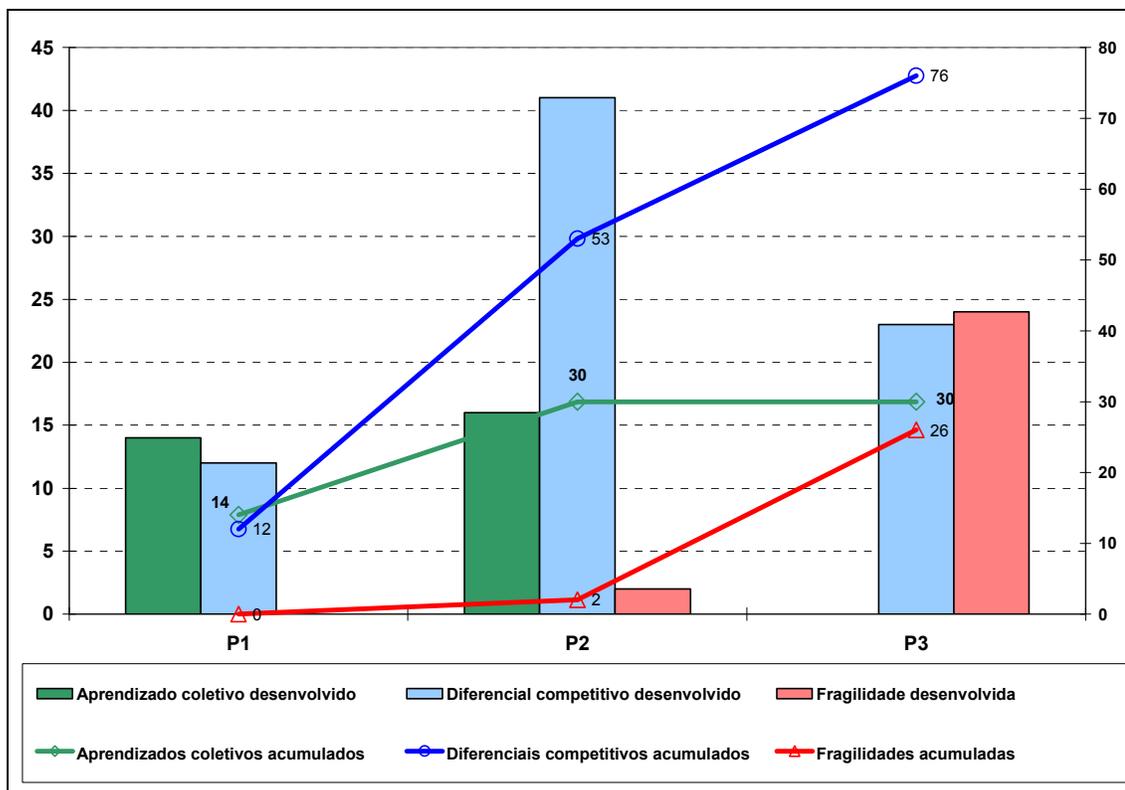


Figura 20 - Resultado das influências mútuas entre competências e elementos constitutivos
Fonte: O autor (2010).

Apesar de ser incomum um estudo qualitativo utilizar inferências numéricas ou estatísticas (YIN, 2000), a figura 20 complementa e ajuda confirmar resultados obtidos com o quadro 25. Por meio da figura 20 é possível extrair deduções tais como:

- a) Os Períodos 1 e 2 foram marcados pelo acúmulo de aprendizados coletivos. São 14 aprendizados no Período 1, mais 16 no Período 2. Do Período 2 para o Período 3 não foram identificados novos aprendizados coletivos, isso denota uma mudança importante no comportamento e na implementação das estratégias da empresa. Desde a sua fundação e até meados do Período 2, como era de se esperar, a organização toda estava mobilizada para arquitetar soluções para os clientes e formas inovadoras de administrar o negócio. A partir do final do Período 2 a organização passa a nutrir-se de aprendizados construídos nos períodos anteriores, denotando uma inércia organizacional (LEONARD-BARTON, 1992; WANG; AHMED, 2007);
- b) O Período 2 foi marcado pela aquisição de diferenciais competitivos, que continua em ritmo relativamente acelerado no Período 3. Ser o pioneiro em adotar determinadas tecnologias ou métodos de trabalho, bem como a rápida expansão de

ativos permitiu à Stefanini formar importantes barreiras de entrada contra os concorrentes (WERNERFELT, 1984; WANG; AHMED, 2007). Apesar de a empresa continuar crescendo e expandindo, muito em função de aprendizados e diferenciais conquistados durante as Fases 1 e 2, surge o seguinte questionamento: Até que ponto ela obterá êxito sustentando-se apenas em diferenciais competitivos, enquanto convive com uma estagnação de aprendizados coletivos a um volume crescente de fragilidades no Período 3? Wu (2005) comenta que empresas renomadas do segmento de tecnologia, tais como IBM, Texas Instruments e Phillips por muito tempo adotaram estratégias baseadas no acúmulo de ativos, tecnologia e propriedade intelectual para proteger seus interesses. Infelizmente, essa abordagem foi insuficiente para sustentar a vantagem competitiva dessas empresas no longo prazo, permitindo que concorrentes surgissem e crescessem graças à irregularidade e à imprevisibilidade do setor de TI (WU, 2005);

- c) A proporção de fragilidades geradas no Período 3 é 10 vezes maior do que as produzidas no Período 2, o que serve de sinal de alerta para a Stefanini. Ao analisar o quadro 25 (página 122), verifica-se que parte dos aprendizados e diferenciais obtidos nos Períodos 1 e 2 convertem-se em fragilidades nos Períodos 2 e 3. Essa constatação corrobora com a afirmação de Leonard-Barton (1992), de que capacidades e habilidades são ao mesmo tempo habilitadoras ou inibidoras da vantagem competitiva. O que funcionava bem e representava um diferencial competitivo no Período 1 e 2 passa a produzir um resultado oposto no Período 3. Um exemplo prático disso é o relacionamento da Stefanini com uma grande empresa multinacional de tabaco, descrito por um dos entrevistados. Apesar de a Stefanini há quatro anos conseguir fazer pequenas vendas locais, no Brasil, foi desclassificada na primeira etapa de um processo global para contratação de um provedor de serviços de TI promovido por este mesmo cliente.

7.4.1 Priorização dos elementos constitutivos das competências organizacionais

Para Cockburn et al. (2000), recursos e competências ocupam um lugar de destaque na busca pela melhoria da performance e da vantagem competitiva. No entanto, é fundamental

que a empresa transforme e renove continuamente a sua base de recursos de forma a adaptar-se às constantes mudanças do mercado (HELFAT; PETERAF, 2009).

A longo desta pesquisa comentou-se sobre a necessidade da Stefanini tomar as ações necessárias, agora, para alavancar as competências da organização. No entanto, é importante lembrar que não faz parte dos objetivos específicos deste estudo sugerir as ações que resultarão na alavancagem da performance ou das vantagens competitivas da Stefanini IT Solutions. Sendo assim, esta seção se delimita a fornecer um artefato que permita à Stefanini consolidar os entendimentos obtidos por esta pesquisa sobre os elementos que constituem suas competências organizacionais, facilitando assim a distinção entre recursos estratégicos dos não estratégicos. Com base nesse artefato, espera-se que a Stefanini tenha condições de produzir um plano adequado, com ações corretamente priorizadas, visando a transformação e renovação da base de recursos que constituem as suas competências organizacionais.

Utilizando-se a Matriz de Priorizações (MOURA, 1994), foi possível produzir o quadro 26, na próxima página. O quadro não só consolida, mas permite a comparação visual das seguintes questões levantadas por esta pesquisa a cerca dos elementos constitutivos das competências organizacionais da Stefanini IT Solutions:

- a) **Coluna A** - Status do elemento no Período 3 – informação extraída da figura 18, produzida na Fase 3;
- b) **Coluna B** – O elemento está presente na formação de quantas competências? – informação extraída da figura 18, produzida na Fase 3;
- c) **Coluna C** – Percepção da importância do elemento para geração de valor ao cliente, segundo os participantes da pesquisa – resultado produzido durante a Fase 3;
- d) **Coluna D** – Grau de influência POSITIVA de um elemento sobre os demais ao longo da trajetória histórica – informação extraída do quadro 25, produzido na Fase 4;
- e) **Coluna E** – Grau de influência NEGATIVA de um elemento sobre os demais ao longo da trajetória histórica – informação extraída do quadro 25, produzido na Fase 4.

De forma a facilitar análises e inferências posteriores, por parte dos executivos da Stefanini, adotou-se o seguinte sistema de cores como sugestão de critério de priorização dos elementos constitutivos das competências: 1) vermelho – alta prioridade; 2) amarelo – média prioridade; 3) branco – baixa prioridade. A partir disso, ficará a critério da Stefanini analisar a situação de cada elemento constitutivo, sob diferentes perspectivas, e então definir ações que

estejam alinhadas ao contexto tecnológico, econômico e de mercado, bem como aos direcionamentos estratégicos adotados pela organização.

Elementos constitutivos das competências organizacionais	(A) Status do elemento no Período 3	(B) O elemento está presente na formação de quantas competências?	(C) Percepção da importância do elemento para geração de valor ao cliente, segundo os participantes da pesquisa	(D) Grau de influência POSITIVA de um elemento sobre os demais ao longo da trajetória histórica	(E) Grau de influência NEGATIVA de um elemento sobre os demais ao longo da trajetória histórica						
Relacionamento	Relacionamento	2	Muito Importante	17	0						
Captação da demanda	Captação da demanda	2	Muito Importante	3	0						
Entrega do serviço	Entrega do serviço	3	Muito Importante	3	2						
Cases e Premiações	Cases e Premiações	2	Desimportante	10	2						
Certificações	Certificações	1	Desimportante	5	3						
Estrutura física	Estrutura física	3	Importante	11	0						
Modelo de gestão	Modelo de Gestão	2	Importante	24	6						
Gestão de recursos	Gestão de recursos	1	Desimportante	6	11						
Sistema de informação corporativo	Sistema de informação corporativo	1	Desimportante	6	0						
Solidez financeira	Solidez Financeira	2	Importante	6	0						
Legenda: <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="background-color: red; width: 20px; height: 10px;"></td> <td>Alta prioridade</td> </tr> <tr> <td style="background-color: yellow; width: 20px; height: 10px;"></td> <td>Média prioridade</td> </tr> <tr> <td style="background-color: white; width: 20px; height: 10px;"></td> <td>Baixa prioridade</td> </tr> </table>							Alta prioridade		Média prioridade		Baixa prioridade
	Alta prioridade										
	Média prioridade										
	Baixa prioridade										

Quadro 26 – Matriz de priorização de elementos constitutivos das competências
Fonte: O autor (2010).

7.5 ANÁLISE FINAL

Neste capítulo são apresentadas as análises e resultados obtidos por meio de inferências e releitura de dados e resultados obtidos durante as Fases 1 a 4 da pesquisa.

7.5.1 Capacidades Dinâmicas que contribuíram para a transformação e renovação das Competências Organizacionais da Stefanini

O último dos objetivos específicos desta pesquisa foi identificar as capacidades dinâmicas que contribuíram para a transformação e a renovação contínua das competências organizacionais da Stefanini IT Solutions. Essa tarefa havia sido planejada para ser executada em paralelo às Fases 1 a 4 da pesquisa, mas na prática foi realizada após do término da Fase 4. O quadro 27, na próxima página, resume o resultado dessa análise.

O ponto de partida para se construir o quadro 27 foi tomar o quadro 8 (Capacidades Dinâmicas que contribuem para a transformação e renovação das competências organizacionais), página 42, e o quadro 10 (Capacidades Dinâmicas determinantes para empresas de TI), página 48, elaborados durante a Fase 1 da pesquisa, como instrumentos de apoio. O segundo passo foi reavaliar os resultados das Fases 1 a 4 buscando, por meio de inferências e comparações, identificar estratégias, ações e decisões que mudaram o rumo da Stefanini e que pudessem ser associadas à aplicação de alguma das capacidades dinâmicas listadas no quadro 8 ou quadro 10.

É importante mencionar que o objetivo do quadro 27 não é apresentar uma análise definitiva sobre a aplicação de capacidades dinâmicas pela empresa estudada, mas destacar os pontos mais relevantes. Decidiu-se apontar a intensidade com que cada capacidade dinâmica foi aplicada nos diferentes períodos, de acordo com a relevância e número de evidências encontradas. Para tanto, estipulou-se as seguintes intensidades: Não aplicada; Aplicada parcialmente; Aplicada plenamente. Além disso, é importante registrar que, somente após a construção do quadro 27, vislumbrou-se a possibilidade de classificar cada uma das 16 capacidades dinâmicas em categorias, facilitando as análises e inferências. As categorias mencionadas estão descritas dentro do quadro 27.

	Períodos			Categorias
	P1	P2	P3	
Capacidades Dinâmicas que contribuem para a transformação e renovação contínua das Competências Organizacionais				Categorias
(1) Criar uma visão única e compartilhada por toda a organização	●	○	○	D
(2) Possuir uma estratégia <i>cross-divisional</i> clara para utilização de recursos chave				E
(3) Promover o aprendizado coletivo		○		B
(4) Ser capaz de adaptar-se na mesma velocidade das mudanças do mercado	●	●	●	A
(5) Comprometer-se em investir no desenvolvimento de um conjunto mínimo de competências no longo prazo				E
(6) Inovar na produção e distribuição de produtos, bem como em rotinas de gestão do negócio	●	●	○	D
(7) Gerir o ciclo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais				E
Capacidades Dinâmicas determinantes para a competitividade de empresas prestadoras de serviços de TI				Categorias
(8) Focar sistematicamente em atender as demandas dos clientes	●	●	○	D
(9) Fornecer soluções integradas que sejam aderentes ao negócio e às necessidades dos clientes	●	●	●	A
(10) Fornecer componentes padronizados que se combinam formando soluções adaptáveis à demanda		○	○	B
(11) Garantir a conformidade do serviço	●	●	○	D
(12) Garantir a consistência e a melhoria contínua do serviço		○		B
(13) Garantir a flexibilidade do serviço e agilidade para solucionar crises	●	●	●	A
(14) Inovar continuamente, ofertando soluções que garantam maior benefício para o cliente	○	○	○	A
(15) Possuir mecanismos de aprendizagem <i>learning-by doing</i>				E
(16) Por meio de alianças estratégicas preparar-se para ser um <i>full-service provider</i>	○	●	●	C
Categorias:		Legenda:		
A - Aplicação contínua e consistente		□ Não aplicada		
B - Aplicação pontual ou inconsistente		○ Aplicada parcialmente		
C - Aplicação em curva ascendente		● Aplicada plenamente		
D - Aplicação em curva descendente				
E - Aplicação não verificada				

Quadro 27 – Capacidades Dinâmicas que contribuíram para a transformação e renovação das competências organizacionais da Stefanini

Fonte: O autor (2010).

A primeira constatação obtida com o quadro 27 é que, ao longo de sua trajetória histórica, a Stefanini tem aplicado de forma contínua e consistente (Categoria A) apenas quatro capacidades dinâmicas consideradas importantes para a transformação e renovação das competências organizacionais. São elas:

- (4) Ser capaz de adaptar-se na mesma velocidade das mudanças do mercado** – A empresa se denomina “filha da crise”, aprendeu a sobreviver em momentos de grande instabilidade da moeda nacional e atravessou mudanças tecnológicas significativas em cada período. A última crise econômica mundial de 2008 confirmou que a empresa continua em plena forma no que se refere à velocidade de adaptação. A Stefanini trabalha muito próxima aos seus clientes, o que lhe

garante a destreza necessária para fazer os cortes e as adaptações necessárias no momento em que o mercado encolhe, e também reagir junto com a retomada do mercado. Nesse sentido, as alianças e parcerias formadas pela Stefanini ajudam potencializar essas características.

(9) Fornecer soluções integradas que sejam aderentes ao negócio e às necessidades dos clientes – Segundo Teece (2007), o potencial de comercialização de uma tecnologia está diretamente associado à capacidade da organização em compreender as necessidades do mercado e transformá-las em soluções que satisfaçam essas necessidades. Fornecer soluções sob medida para clientes é algo que nasceu com a Stefanini e se mantém vivo nos três períodos. A Stefanini tem como característica priorizar soluções que satisfaçam as necessidades globais dos clientes ao invés de soluções tecnicamente perfeitas. A habilidade em personificar soluções, e o fato de não estar comprometida com tecnologias ou fornecedores específicos, garante-lhe o status de integradora de soluções.

(13) Garantir a flexibilidade do serviço e agilidade para solucionar crises – Depoimentos de executivos e clientes da Stefanini atestam a habilidade da empresa para tratar mudanças não planejadas.

(14) Inovar continuamente, ofertando soluções que garantam maior benefício para o cliente – Apesar dos entrevistados mencionarem que a empresa já deveria possuir uma estrutura dedicada à pesquisa e inovação, os benefícios produzidos pelas competências organizacionais acumulam-se a cada período.

O quadro 27 demonstra que foi durante o Período 2 que a Stefanini conseguiu aplicar o maior número de capacidades dinâmicas, sendo que três delas surgem no segundo período e apenas uma se mantém viva no Período 3. A seguir, uma breve descrição sobre as capacidades que foram aplicadas de forma pontual ou inconsistente (Categoria B) pela Stefanini:

(3) Promover o aprendizado coletivo – Durante o Período 2 a Stefanini começou a estruturar centros de competência por segmento de mercado e tipo de tecnologia. Também houve a intenção de consolidar e compartilhar lições aprendidas e melhores práticas utilizadas entre as células de negócio. Essa iniciativa chamou a atenção do mercado e chegou a gerar novos negócios, todavia nunca foi concretizada. Os raros momentos em que ocorre contato entre profissionais de diferentes células estão, na sua maioria, associados a forças tarefas para fechar novos negócios. Não existem processos, ferramentas ou políticas organizacionais

que promovam o aprendizado coletivo da Stefanini. Uma evidência clara são relatos de clientes que, ao visitarem diferentes instalações da Stefanini, observam práticas e serviços muitas vezes melhores do que aquelas que recebem por meio dos contratos que mantêm com a empresa.

(10) Fornecer componentes padronizados que se combinam formando soluções adaptáveis à demanda – Foi no Período 2 que a empresa ensaiou os primeiros passos para a componentização de soluções. Com a perda de profissionais da área técnica na virada para o Período 3, as poucas soluções componentizadas oferecidas pela Stefanini passaram a ser providas por parceiros.

(12) Garantir a consistência e a melhoria contínua do serviço – Consistência está relacionada à habilidade de executar um serviço idêntico, independente do executor. Foi apenas no Período 2 que se encontrou evidências de preocupação da empresa e dos seus executivos em criar padrões que ultrapassem as barreiras das células de negócio. Quanto à melhoria contínua dos serviços, esta pesquisa identificou que, devido à forte pressão por baixo custo, os serviços são vendidos sem que exista um processo de melhoria contínuo já orçado e previsto no escopo.

O quadro 27 demonstra que a aplicação de apenas uma capacidade dinâmica está em ascensão (Categoria C):

(16) Por meio de alianças estratégicas preparar-se para ser um *full-service provider* – Essa é a única capacidade dinâmica que apresenta uma curva ascendente. A partir do Período 2, a Stefanini adotou a estratégia de expansão do catálogo de serviços e da capacidade de entrega por meio de parcerias estratégicas. Wu (2005) afirma que a base de recursos que a empresa possui influencia positivamente na pré-disposição de empresas parceiras em cooperar. Hoje a empresa realiza de forma própria, ou por meio de parceiros, quaisquer serviços necessários à TI. Adicionalmente, a Stefanini detém contratos onde é a única responsável pela operação de toda a área de TI de determinados clientes.

O quadro 27 demonstra que as quatro capacidades dinâmicas a seguir estão em curva descendente (Categoria D). Entende-se que quaisquer ações da empresa no sentido de reverter essa tendência resultariam na renovação da sua base de recursos estratégicos e, conseqüentemente, no fortalecimento das vantagens competitivas da Stefanini.

(1) Criar uma visão única e compartilhada por toda a organização – Relacionamento de longo prazo, rigidez com custos, mais ação e menos planejamento fazem parte de uma visão estratégica presente e praticada pela

Stefanini nos três períodos da sua trajetória. No entanto, a homogeneidade dessa visão aconteceu com maior intensidade no Período 1 quando a empresa era menor e o fundador mais presente.

(6) Inovar na produção e distribuição de produtos, bem como em rotinas de gestão do negócio – Os Períodos 1 e 2 foram marcados pela extrema flexibilidade da empresa e anseio por atender às demandas dos clientes. Isso impulsionou a formação de alianças, a expansão do catálogo de serviços, busca por certificações e o relacionamento da empresa com entidades de TI e governo. Adicionalmente, nesses períodos a empresa buscou contrabalançar prática com métodos de gestão, resultando em um modelo que pode ser considerado enxuto, eficaz e coerente com os Períodos 1 e 2. O Período 3 é marcado pela adoção de práticas de gestão visando a abertura do capital, que são ações decorrentes da evolução natural do negócio e parecem não ter ligação com o objetivo de transformar ou renovar as competências organizacionais.

(8) Focar sistematicamente em atender as demandas dos clientes – Para Teece (2007), geralmente são pessoas visionárias que fazem parte das empresas-cliente que conseguem identificar a aplicabilidade de determinadas tecnologias. Por esse motivo, desenvolver relacionamento e acesso a canais de informação privilegiados foi tão importante para a Stefanini nos Períodos 1 e 2. Entretanto, no Período 3 o atendimento aos clientes apresenta sinais claros de descompasso em relação às necessidades dos clientes globalizados.

(11) Garantir a conformidade do serviço – Conformidade está associada à capacidade de entregar exatamente o que foi especificado no momento da venda. No Período 3 verifica-se declínio na aplicação dessa capacidade dinâmica se comparado com os períodos anteriores, visto que alguns participantes da pesquisa relataram a sensação de que a estrutura de entrega da empresa já foi melhor no passado.

Por fim, o quadro 27 revela uma grande área de oportunidade para a Stefanini. Por meio deste estudo não foi possível verificar a aplicação das seguintes capacidades dinâmicas (Categoria E):

(2) Possuir uma estratégia *cross-divisional* clara para utilização de recursos chave – A Stefanini sempre se manteve focada na especialização do atendimento e dos serviços de acordo com o segmento ou região geográfica do cliente. No Período 2, com a implantação da gestão por células, foi decretada a dissociação completa das

unidades de negócio. Por um lado, essa estratégia permitiu à Stefanini expandir-se mais rapidamente do que as concorrentes do setor, mas por outro criou silos onde cada Gerente de Negócios tem um pedaço da empresa na sua mão e a liberdade de adotar estratégias e medidas que lhe permitam um maior ganho local, mesmo que no geral isso resulte em perda para a empresa. Uma evidência clara é o fato de cada célula da empresa estruturar a sua própria equipe de entrega de serviços, além de manter seu próprio RH e departamento administrativo-financeiro. Para Teece (2007), a criação de “unidades de negócio quase-independentes”, como o modelo de células da Stefanini, promove a performance em muitas indústrias. Entretanto, a excessiva descentralização exige maior esforço e disciplina para manter a integração e a sinergia entre as diversas unidades de negócio.

- (5) Comprometer-se em investir no desenvolvimento de um conjunto mínimo de competências em longo prazo** – A Stefanini mantém a maior parte da equipe de entrega de serviços pulverizada nas células sem a preocupação de documentar e compartilhar conhecimento. Consequentemente, investimentos em qualificação e melhoria contínua dos processos e serviços hoje dependem da iniciativa e disponibilidade financeira de cada célula. Ou seja, a empresa não possui uma estratégia de investimentos corporativos. Todo investimento, quando ele existe, é realizado pelas células que priorizam conforme suas necessidades locais. Segundo Teece (2007), em grandes empresas o nível gerencial usualmente possui autoridade suficiente para bloquear investimentos em novas iniciativas de negócio. Por essa razão, é previsível que na Stefanini exista sensibilidade suficiente para identificar oportunidades de melhoria e alavancagem do negócio, mas a empresa termine falhando por aguardar que as células decidam quando reagir, quanto e onde investir. Considerando que a Solidez Financeira da Stefanini é um dos elementos constitutivos em destaque no Período 3, vale a pena refletir sobre o que argumenta Teece (2007): Quanto maior a performance financeira da empresa maior é a necessidade de definir estratégias corporativas para investimento no tempo certo.
- (7) Gerir o ciclo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais** – No Período 3, o que se verifica é um movimento na direção de criar um modelo ainda mais voltado para pessoas, com mais especialização do atendimento, da execução do serviço e da gestão. Porém, tudo isso parece dissonante com a busca da empresa, por ser global, o que necessariamente passa

pela implantação de um modelo focado em processos, com compartilhamento de melhores práticas, uniformidade do atendimento e da execução dos serviços.

(15) Possuir mecanismos de aprendizagem *learning-by doing* – Considerando o fato da Stefanini não possuir mecanismos formais de retenção e compartilhamento do conhecimento lhe obriga a, literalmente, reaprender a cada nova execução.

7.5.2 Consolidação dos resultados desta pesquisa

Apesar de cada fase deste estudo apresentar resultados relevantes para o entendimento do processo de formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais da Stefanini IT Solutions, durante a fase de análise final emergiu a necessidade de reuni-los em um único quadro, permitindo assim novas análises e inferências.

Colocar lado a lado os diferentes resultados obtidos em cada fase não foi tarefa fácil. Após algumas tentativas fracassadas, verificou-se que era possível convertê-los para uma base numérica e, utilizando-se gráficos do tipo barra, viabilizar a comparação visual entre os resultados.

Além dos Períodos históricos 1 a 3, investigados ao longo da pesquisa, projetou-se um Período 4 a partir da média harmônica de resultados dos períodos anteriores. Com o objetivo de evitar distorções na projeção do Período 4, para o caso em que os Períodos 1 a 3 apresentavam valor zero, foi utilizada média aritmética em vez de média harmônica. O importante de se prospectar o Período 4 é indicar tendências, as quais devem ser consideradas pela Stefanini no momento de traçar um plano de ação para transformação e renovação das suas competências.

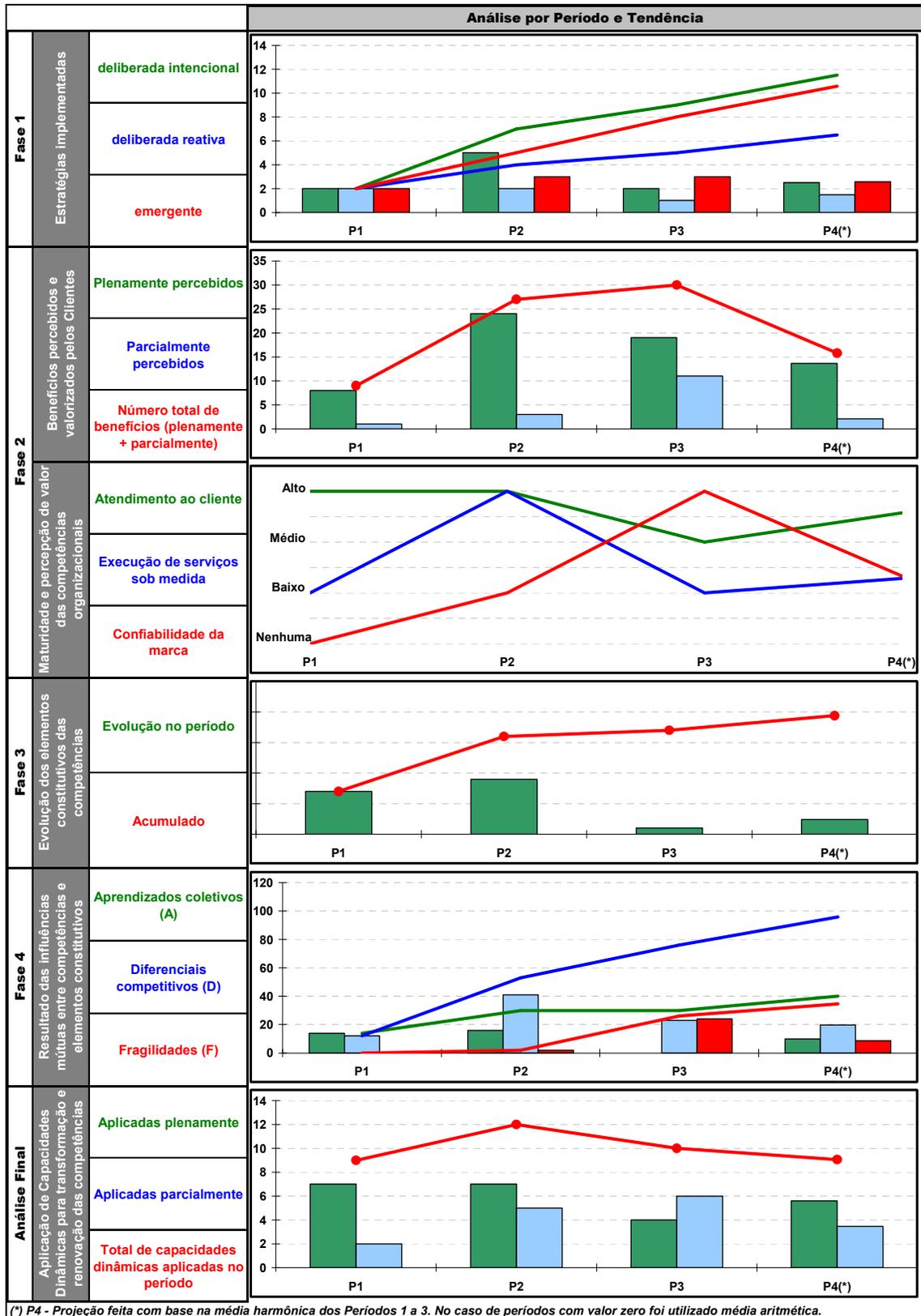
Os seguintes resultados foram considerados na construção do quadro 28:

- a) **Estratégias Implementadas** – informação extraída do quadro 18, elaborado na Fase 1, por meio da contabilização direta das diferentes categorias de estratégias implementadas em cada período. As barras representam o total de estratégias implementadas no período, enquanto as linhas representam a visão cumulativa, ou a tendência.
- b) **Benefícios percebidos e valorizados pelos Clientes** – informação extraída do quadro 20, elaborado na Fase 2, por meio da contabilização direta de benefícios plenamente e parcialmente percebidos, nos diferentes períodos da trajetória

histórica da Stefanini. As barras representam o total de benefícios no período, enquanto a linha vermelha representa a visão cumulativa, ou a tendência.

- c) **Maturidade e percepção de valor das competências organizacionais** – as linhas exibidas no quadro 28 são uma transcrição direta do *status* de cada competência organizacional nos diferentes períodos, conforme a figura 17, elaborada na Fase 2.
- d) **Evolução dos elementos constitutivos das competências** – informação extraída da figura 18, elaborada na Fase 3, por meio da contabilização dos *status* dos elementos constitutivos nos diferentes períodos. Foram atribuídos pesos numéricos para representar a ascensão ou declínio dos elementos. As barras representam a situação geral dos elementos em cada período, enquanto a linha vermelha representa a visão cumulativa, ou a tendência.
- e) **Resultado das influências mútuas entre competências e elementos constitutivos** – transcrição direta das informações contidas no quadro 25, elaborado durante a Fase 4. As barras representam o total de aprendizados, diferenciais e fragilidades em cada período, enquanto as linhas representam a visão cumulativa, ou a tendência.
- f) **Aplicação de Capacidades Dinâmicas para transformação e renovação das competências** – informação extraída do quadro 27, elaborado durante a análise final, por meio da contabilização de capacidades dinâmicas plenamente e parcialmente aplicadas ao longo da trajetória histórica da Stefanini. As barras representam o total de capacidades plenamente e parcialmente aplicadas em cada período, enquanto a linha vermelha representa a visão cumulativa, ou a tendência.

O quadro 28, na próxima página, apresenta a consolidação de resultados desta pesquisa.



Quadro 28 – Consolidação das análises realizadas por esta pesquisa
 Fonte: O autor (2010).

As seguintes inferências foram extraídas do quadro 28:

a) Mudança do Período 1 para o Período 2:

- i) A primeira mudança observada é o aumento expressivo no número de estratégias deliberadas intencionais no Período 2, enquanto o número de estratégias emergentes sofrem um pequeno acréscimo.
- ii) Acompanhando o crescimento das estratégias deliberadas intencionais, duas das três competências organizacionais da Stefanini apresentam um alto nível de maturidade e agregação de valor no Período 2. Enquanto a terceira competência – Confiabilidade da marca – também apresenta uma curva ascendente. Conseqüentemente, no Período 2 despontam os benefícios plenamente percebidos e valorizados pelos clientes da empresa.
- iii) No Período 2, a evolução acumulada dos elementos constitutivos das competências parece acompanhar a curva de maturidade das três competências organizacionais, bem como a ascensão de benefícios percebidos e valorizados pelos clientes. Isso reforça a conclusão obtida na Fase 3 desta pesquisa sobre a relação existente entre os elementos constitutivos que se agrupam para formar as competências organizacionais e os benefícios produzidos pelas competências.
- iv) Em relação aos resultados das influências mútuas entre competências e elementos constitutivos, observa-se no Período 2 um aumento significativo no desenvolvimento e aquisição de diferenciais competitivos. Isso parece ser um padrão de comportamento da empresa estudada, visto que a curva de diferenciais competitivos acumulados se destaca das demais a partir do Período 2. Por outro lado, o número de aprendizados coletivos gerados nos Períodos 1 e 2 é praticamente o mesmo. Somando isso ao surgimento das primeiras fragilidades no Período 2, teria sido um importante indicador de que a empresa enfrentaria problemas no Período 3.
- v) Nos Períodos 1 e 2 verifica-se uma consistência na aplicação plena de algumas capacidades dinâmicas para transformação e renovação das competências organizacionais. Sendo que no Período 2, o número total de capacidades dinâmicas aplicadas é nitidamente superior se considerarmos as capacidades parcialmente aplicadas. Coincidentemente, acontece o ápice da evolução dos elementos constitutivos das competências também no Período 2.

b) Mudança do Período 2 para o Período 3:

- i) A primeira mudança observada é uma brusca redução no número de estratégias deliberadas intencionais e reativas. Enquanto isso, estratégias emergentes permanecem no mesmo patamar.
- ii) O declínio de duas das três competências organizacionais da Stefanini, bem como do número de benefícios plenamente percebidos e valorizados no Período 3 parecem estar associados à brusca redução no número de estratégias deliberadas. De alguma forma, o mercado se movimentou e a empresa não tomou as devidas decisões ou ações para continuar gerando os benefícios esperados pelos clientes. No Período 3, a competência mais negativamente impactada pela redução de estratégias deliberadas é a Prestação de serviços sob medida. Em contrapartida, a competência Confiabilidade da marca atinge seu ápice no Período 3, o que poderia ser explicado pela curva cumulativa de benefícios percebidos pelos clientes que também atinge seu ápice neste mesmo período. Entretanto, vale destacar que no Período 3 praticamente metade dos benefícios produzidos são parciais, ou seja, as competências organizacionais da Stefanini já não são mais capazes de produzi-los de forma consistente.
- iii) O número de capacidades dinâmicas plenamente aplicadas sofre uma redução importante no Período 3. Talvez por falta de um direcionamento estratégico claro, neste período a Stefanini passa aplicar de forma parcial um número maior de capacidades dinâmicas. O reflexo disso é um declínio importante na evolução dos elementos constitutivos no Período 3, evidenciando uma mudança no comportamento da empresa em relação aos períodos anteriores. A desaceleração da evolução dos elementos constitutivos das competências no Período 3 ajuda a explicar o declínio no número de benefícios plenamente percebidos e valorizados pelos clientes, juntamente com o aumento no número de benefícios parcialmente percebidos neste período.
- iv) Quanto aos resultados produzidos pelas influências mútuas entre competências e elementos constitutivos, observa-se que o número de fragilidades no Período 3 é ligeiramente superior ao montante de diferenciais competitivos adquiridos ou desenvolvidos. Esse dado, somado ao fato de não terem sido identificados novos aprendizados coletivos no

Período 3, ajuda a explicar o declínio de duas competências organizacionais neste período.

c) Mudança do Período 3 para o Período 4:

- i) As três curvas que representam o acumulado das estratégias implementadas pela Stefanini permitem concluir que a tendência é o número de estratégias emergentes ultrapassarem as estratégias deliberadas intencionais, o que mudaria significativamente a forma de atuação e o posicionamento que a empresa vem adotando desde a sua fundação.
- ii) O número de benefícios percebidos e valorizados pelos clientes sofre uma redução importante no Período 4. A tendência é que a competência Confiabilidade da marca sofra o impacto da diminuição da maturidade das duas outras competências ocorrida no Período 3. Como medida compensatória, no Período 4 a empresa provavelmente se concentrará nas competências Atendimento ao cliente e Prestação de serviços com o objetivo de recuperar o prestígio da marca no período subsequente.
- iii) A evolução dos elementos constitutivos das competências organizacionais deverá ser retomada como medida para sustentar a reascensão de duas competências organizacionais. Essa evolução é promovida pelo aumento no número de capacidades dinâmicas plenamente aplicadas no Período 4, favorecendo novos aprendizados coletivos e a redução de fragilidades.

7.5.3 Metodologia para identificar, descrever e representar a trajetória das competências organizacionais

A execução desta pesquisa permitiu acumular conhecimento prático sobre como identificar, descrever e representar as competências organizacionais de uma empresa, seus elementos constitutivos, inter-relações entre competências e elementos, bem como as capacidades dinâmicas. O método desenvolvido por este estudo representa um passo à frente nos estudos sobre VBR, visto que futuros pesquisadores poderão beneficiar-se desse método, aplicando-o em outras organizações e sugerindo refinamentos ou complementações. As figuras 25 e 26 resumem o método:

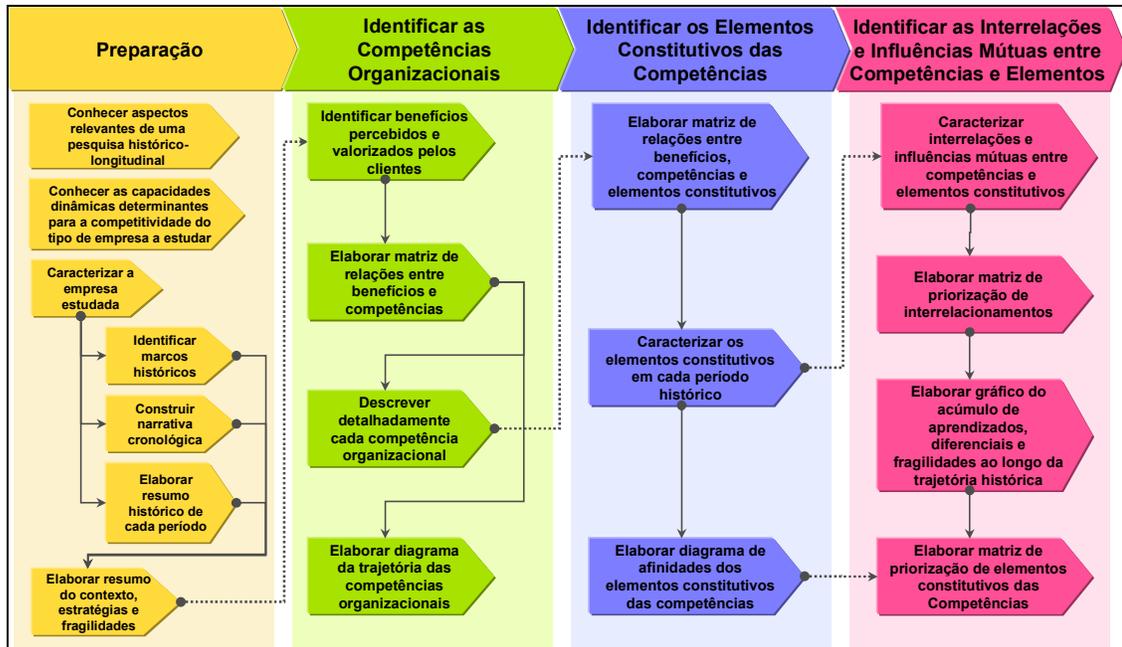


Figura 21 - Metodologia para identificar, descrever e representar a trajetória das competências organizacionais – Fluxo de trabalho
 Fonte: Inspirado em AVE (2010).

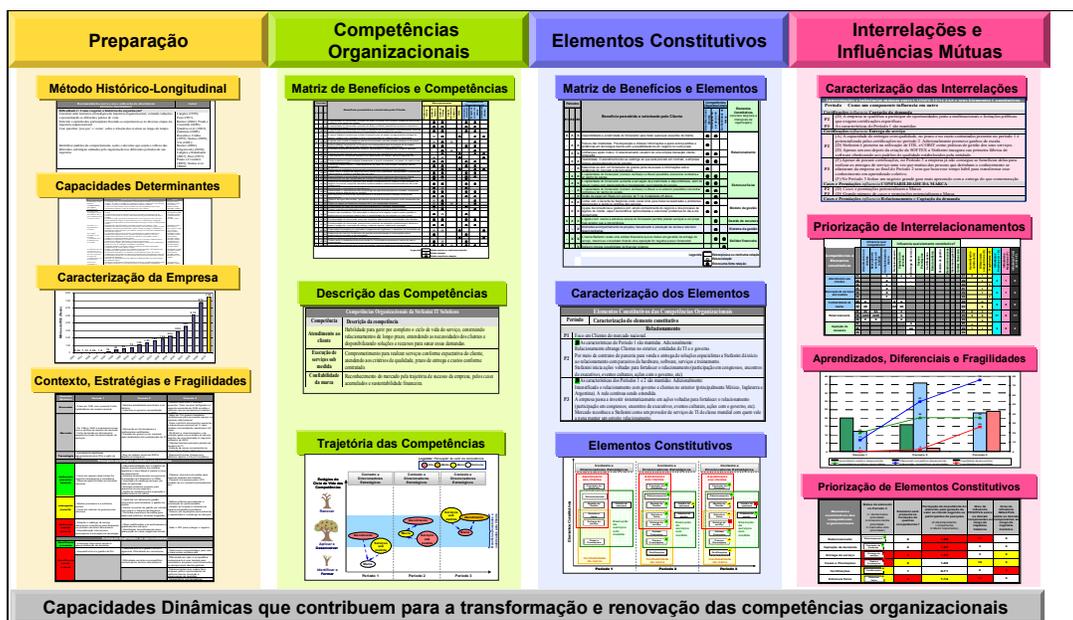


Figura 22 - Metodologia para identificar, descrever e representar a trajetória das competências organizacionais – Artefatos produzidos em cada fase
 Fonte: Inspirado em AVE (2010).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo se divide em três seções: Conclusões, Limitações da pesquisa e Sugestões para pesquisas futuras.

8.1 CONCLUSÕES

Analisar o processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais de uma empresa não é tarefa fácil, exigindo do pesquisador rigor metodológico e embasamento teórico que garantam a credibilidade dos resultados. Por se tratar de uma pesquisa prática, não teórica, ao longo da execução de cada uma das fases deste trabalho foi possível acumular entendimentos e chegar às conclusões expostas nesta seção.

O ponto de partida para a realização deste trabalho foi o quadro 1, na página 16, o qual revelou a oportunidade de se realizar uma pesquisa que unificasse cinco diferentes focos de estudo sobre competências organizacionais: (1) formação e desenvolvimento das competências; (2) declínio e obsolescência das competências no tempo; (3) hierarquia entre competências e seus elementos constitutivos; (4) inter-relações e influências mútuas entre competências e seus elementos; (5) transformação e renovação das competências. Considerando o fato de que a maioria dos estudos sobre competências organizacionais debruçam-se sobre empresas de manufatura, explorando um ou outro dos cinco assuntos acima elencados, esta pesquisa trouxe uma contribuição no sentido de integrar esses cinco temas desenvolvendo um estudo prático sobre uma empresa prestadora de serviços de TI.

O segundo motivador para a realização desta pesquisa foi a constatação de que a maioria dos estudos sobre competências organizacionais são descritivos, complexos e exaustivamente extensos, exigindo dos interessados um aprofundamento em dezenas de páginas antes que se consiga compreender o que aconteceu com a empresa pesquisada e como ela chegou a tornar-se o que é hoje. Mais relevante do que os resultados específicos obtidos a partir do estudo de caso da Stefanini IT Solutions, este trabalho permitiu a construção de um método passo a passo que pode ser empregado para não apenas identificar e descrever as competências das organizações, mas também representar graficamente a trajetória histórica de ascensão ou declínio dessas competências. Adicionalmente, o método proposto por esta

pesquisa emprega diagramas, matrizes e outros artefatos para representar de forma visual e simplificada elementos constitutivos das competências, suas inter-relações e influências mútuas, bem como as capacidades dinâmicas aplicadas pela empresa com o objetivo de transformar e renovar suas competências organizacionais. Tais artefatos demonstraram-se úteis e adequados ao estudo. Os participantes em geral, e o próprio fundador da Stefanini, comentaram sobre a praticidade dos artefatos utilizados nesta pesquisa durante as validações de resultados ao final de cada fase. Sendo assim, acredita-se que o método produzido por este estudo poderá contribuir para o avanço das pesquisas sobre VBR, além de tornar o tema competências organizacionais mais atrativo, não só no meio acadêmico, mas também no meio empresarial.

A primeira conclusão desta pesquisa foi que quando solicitadas a listar as competências de uma empresa, as pessoas tendem a mencionar benefícios que elas percebem e valorizam em relação aos produtos e serviços oferecidos por essa empresa. Sendo assim, é fundamental discernir competências organizacionais dos benefícios produzidos pelas competências, evitando confusão e distorções nos resultados de pesquisas sobre VBR.

Este trabalho tinha como expectativa inicial encontrar um conjunto exclusivo de elementos constitutivos compondo cada uma das competências organizacionais. Na prática, verificou-se que um mesmo elemento pode estar presente na constituição de uma ou mais competências, exigindo maior esforço do pesquisador para evitar definir elementos com nomes diferentes, mas que na realidade significam a mesma coisa.

Outra conclusão desta pesquisa é que o número de elementos que se agruparam para formar as competências organizacionais da Stefanini variou nos diferentes períodos da trajetória histórica da empresa. Essa constatação ajuda a explicar porque as competências perduram no tempo: os elementos constitutivos das competências se re combinam, reconfiguram, renovam ou transformam de forma que as competências continuem entregando benefícios percebidos e valorizados pelos clientes. O enfraquecimento ou ausência de um dos elementos constitutivos pode impactar em uma ou mais competências organizacionais, pois alguns dos benefícios percebidos e valorizados pelos clientes podem cessar. Em outras palavras, a percepção geral que um cliente tem em relação aos benefícios produzidos pelas competências da organização possui maior ou menor grau de dependência dos elementos constitutivos, os quais se combinam para formar as competências nos diferentes períodos da trajetória histórica da empresa.

Outro ponto importante foi verificar que a curva de evolução dos elementos constitutivos (ex: mais filiais nacionais e no exterior, mais certificações, mais funcionários,

maior faturamento, etc) coincidiu com os períodos onde se observou uma maior maturidade e percepção de valor das competências organizacionais pelos clientes da Stefanini. Essa constatação contrapõe a expectativa inicial adotada por esta pesquisa, de que o nível de agregação de valor das competências não teria relação direta com o acúmulo de recursos da empresa (BECKER, 2004).

Este estudo também permitiu concluir que qualquer tentativa de se identificar as inter-relações e influências mútuas entre competências e elementos constitutivos será em vão se não buscar compreender “como” um componente influencia outro nos diferentes períodos da trajetória histórica e com que intensidade. Adicionalmente, concluiu-se que aprendizados coletivos, diferenciais competitivos e fragilidades são alguns dos possíveis resultados produzidos pela inter-relação ou influência mútua entre competências e seus elementos constitutivos ao longo da trajetória histórica da empresa.

Esta pesquisa revelou o papel fundamental das Capacidades Dinâmicas na transformação e constante renovação das competências organizacionais. Entre as Fases 1 e 4 da pesquisa evidenciou-se a movimentação das competências e de seus elementos, bem como a variação nos resultados produzidos pelas inter-relações entre competências e elementos. Contudo, não ficava claro quem ou o que promovia essa movimentação. Durante a fase de análise final, ao elaborar o quadro 27 (página 129), constatou-se que as Capacidades Dinâmicas são as responsáveis por essa movimentação. Elas influenciaram diretamente na velocidade e no volume de recursos mobilizados pela Stefanini nos diferentes períodos da sua trajetória histórica, bem como no acúmulo de aprendizados coletivos, diferenciais competitivos ou fragilidades. Fechando esse tópico, foi possível concluir que tão importante quanto identificar e entender competências, elementos constitutivos e suas inter-relações, é garantir que as organizações tomem consciência da necessidade de gerir o ciclo de vida das competências organizacionais. Quanto mais e melhor as capacidades dinâmicas forem aplicadas por uma organização, em melhores condições ela estará para definir uma combinação única de elementos constitutivos que alavanquem suas competências organizacionais.

Para empresas do segmento de prestação de serviços de TI, como a Stefanini, a relação entre estratégia e o processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências organizacionais parece ser uma complexa teia. Em se tratando de uma empresa que opera no mercado de TI, que é altamente dinâmico, a expectativa original da pesquisa era que o sucesso da Stefanini estivesse alicerçado principalmente em estratégias deliberadas reativas. No entanto, este estudo revelou um resultado contrário, visto que ao longo de sua história a

empresa tem adotado, em sua maioria, estratégias deliberadas intencionais ou estratégias emergentes. Adicionalmente, este estudo demonstrou que as estratégias funcionam como uma espécie de filtro que seleciona oportunidades, ameaças e tendências que a empresa irá considerar no seu “radar”, determinando a forma como elas serão interpretadas, bem como as decisões, ações e os posicionamentos que a empresa tomará para responder a esses estímulos (WANG; AHMED, 2007). Em outras palavras, as estratégias influenciam e são influenciadas pelas capacidades dinâmicas, sendo determinantes no processo de formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais. A figura 23 resume esse entendimento:

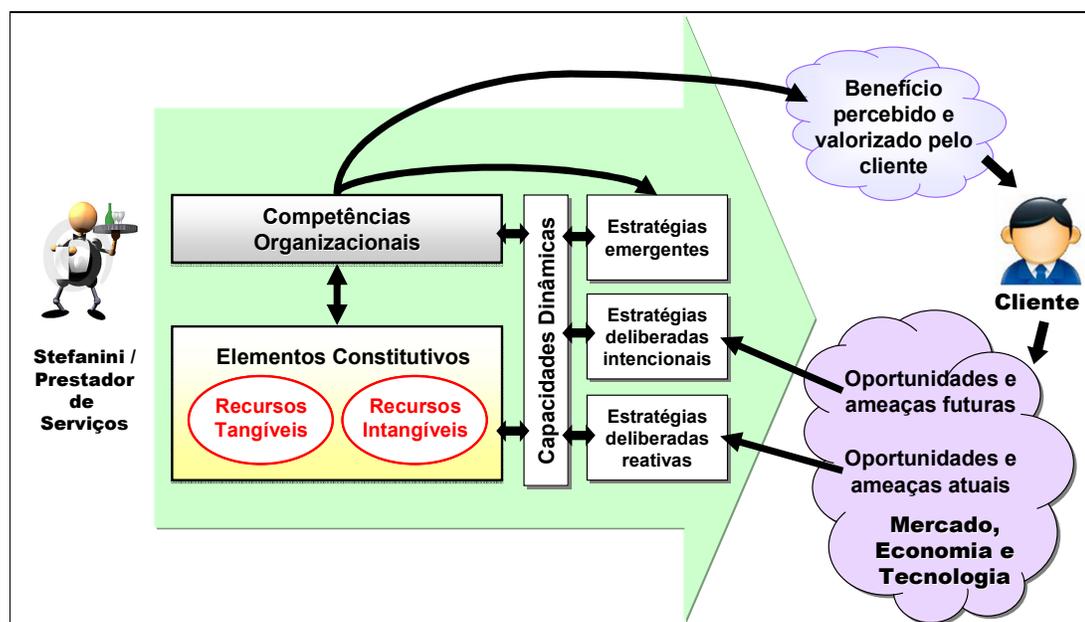


Figura 23 - Relação entre estratégias e o processo de formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais

Fonte: Inspirado em Petts (1997), Wang e Ahmed (2007) e Quintana (2009).

Mais do que identificar competências da empresa A ou B, esta pesquisa permitiu concluir que o avanço dos estudos sobre VBR depende dos pesquisadores fornecerem detalhes sobre o processo de coleta, análise e transformação dos dados brutos em resultados. Descrevendo o “como” reduzir a complexidade de dados, presente nesse tipo de estudo, não só aumenta a credibilidade dos resultados, mas permite que futuros pesquisadores se beneficiem das ferramentas e métodos já desenvolvidos e testados em pesquisas anteriores. Este trabalho empregou ferramentas gerenciais da qualidade (MOURA, 1994) e utilizou os macroprocessos da empresa estudada como um sistema de categorias para análise de conteúdo, sendo que ambos demonstraram-se extremamente úteis para converter as

informações coletadas por meio de entrevistas, análise documental e observação em resultados finais.

Uma conclusão importante deste trabalho é que, além de entender as competências das organizações e do que elas são compostas, é preciso fornecer instrumentos para que as organizações transformem esse entendimento em planos de ação para uma transformação, ou renovação, efetiva das suas bases de recursos e consequente alavancagem de suas competências organizacionais. Os quadros 26 e 28 (páginas 127 e 136, respectivamente), por exemplo, foram criados com esse objetivo.

Uma contribuição metodológica deste trabalho está associada à aplicação prática da perspectiva histórico-longitudinal em um estudo de caso único em administração. Ao início desta pesquisa, produziu-se um referencial teórico com recomendações de autores ligados a áreas de sociologia, antropologia e pesquisa histórica, para lidar com as principais dificuldades enfrentadas em pesquisas histórico-longitudinais. Esse referencial forneceu informações que foram vitais para a superação de várias das dificuldades enfrentadas ao longo da pesquisa. Tal referencial constava no formato de uma seção do capítulo método. Entretanto, considerando a necessidade de impor um limite no número de páginas de uma dissertação de mestrado, optou-se por subtrair o referencial do texto deste trabalho e convertê-lo no artigo de Dias e Becker (2010), apresentado no Congresso ENANPAD 2010.

Outro ponto importante a destacar, foi o pleno cumprimento do objetivo geral, bem como dos objetivos específicos da pesquisa. Os resultados deste trabalho avançam na direção de melhor compreender a contribuição de cada componente das competências organizacionais na construção da vantagem competitiva.

Por fim, os resultados elencados por esta pesquisa apresentam-se na forma de um instrumento de autoconhecimento para a Stefanini IT Solutions. A partir deste estudo, a Stefanini terá melhores condições de entender suas próprias competências, investir naqueles aspectos que a diferenciarão de seus concorrentes, além de promover estratégias que fortaleçam e unifique toda a organização.

8.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar do rigor metodológico adotado por esta pesquisa é vital registrar as limitações encontradas. A primeira limitação está associada à indisponibilidade dos executivos e clientes em participar das atividades de coleta de dados. Mesmo com o apoio formal da empresa e a receptividade inicial dos participantes, ocorreram diversos reagendamentos e, em algumas situações, foi necessário substituir participantes ou mudar instrumentos de coleta de forma a não impactar no cronograma da pesquisa.

Considerando ser este um estudo qualitativo e com abordagem descritivo-exploratória, os resultados e medidas aqui apresentadas fundamentam-se na percepção e na opinião dos participantes sujeitas à interpretação do pesquisador.

Foi dedicada especial atenção à distribuição e representatividade dos executivos e clientes envolvidos na pesquisa, bem como ao procedimento de validação de resultados de cada fase. Entretanto, o número total de participantes é relativamente limitado se observada a abrangência geográfica da empresa e o seu catálogo de serviços. Adicionalmente, esta pesquisa considerou apenas a opinião e a percepção de clientes e executivos que mantêm um relacionamento de longo prazo com a Stefanini. Clientes e executivos que se afastaram ou abandonaram a empresa ao longo de sua trajetória histórica poderiam agregar informações valiosíssimas, mas por uma limitação de tempo e de recursos, não foram considerados neste estudo.

Por fim, este é um estudo de caso único focado em uma empresa prestadora de serviços de TI. Exceto pelo método e artefatos desenvolvidos por esta pesquisa, os resultados deste trabalho não podem ser generalizados.

8.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Refletindo sobre formas de dar continuidade a esta pesquisa e seguir contribuindo para os estudos sobre VBR, sugerem-se algumas alternativas. A forma mais natural de dar um próximo passo seria utilizar os resultados deste estudo para desenvolver uma pesquisa-ação com a própria Stefanini IT Solutions, cujo objetivo seria definir, priorizar e implantar ações

para a transformação e renovação da base de recursos e medir os resultados em termos de performance e vantagens competitivas.

Uma segunda sugestão seria aplicar o método para identificar, documentar e representar competências organizacionais em outras empresas de forma a refiná-lo. Outra proposta interessante seria focar em capacidades dinâmicas, uma vez que são elas as responsáveis pela movimentação das competências, seus elementos constitutivos e resultados produzidos pelas inter-relações entre competências e elementos. Os quadros de referência de capacidades dinâmicas elaborados, e utilizados, ao longo deste trabalho podem ser aplicados e complementados por novos estudos. Dessa forma, seria possível alcançar um conjunto de capacidades dinâmicas que pudesse ser generalizado, pelo menos para o setor de TI.

Identificar competências organizacionais ou capacidades dinâmicas de empresas de TI, que operam em parques tecnológicos, verificando se estas são mais performáticas e competitivas do que aquelas que não estão nos parques, parece outra alternativa interessante de pesquisa.

Como última sugestão, aprofundar os estudos sobre a gestão do ciclo de vida das competências organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

AMADO, J. B. **O Grande Mentiroso: tradição, veracidade e imaginação em história oral**. História, São Paulo, v. 14, p. 125-136, 1995.

AMBROSINI, V; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p.29-49, 2009.

ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V. **Principles of marketing**. Harlow: Pearson Education Limited, 2002.

AVE. **Aris Value Engineering**. Disponível em: <http://www.ids-scheer.com/set/5020/ARIS_Expert_Paper_-_NetWeaver_Deployment_Seidler_2006-09_en.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2010.

AWUAH, G. B. Professional services firm's competence development. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 1068-1081, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BHATTACHARYA, S.; BEHARA, R.; GUNDERSEN, D. Business Risk Perspectives on Information Systems Outsourcing. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 4, p. 75-93, 2003.

BECKER, G. V. **Trajetórias de Formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R. Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em uma empresa da cadeia automobilística. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

BEINHOCKER, E.; DAVIS, I.; MENDONCA, L. 10 Trends You Have to Watch. **Harvard Business Review**, jul./aug., 2009.

BRASSCOM. **Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação**. Disponível em: <<http://www.brasscom.org.br/brasscom/content/view/full/1850>>. Acesso em: 12 set. 2010.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CIA (CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY). **The World Fact Book: Brazil's Economy overview**. 2010. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>>. Acesso em: 31 mar. 2010.

CMM. **Capability Maturity Model**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Capability_Maturity_Model>. Acesso em: 12 set. 2010.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COCKBURN, I. M.; HENDERSON, R. M.; STERN, S. Untangling the Origins of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, n. 21, p. 1123-1145, 2000.

COLLIS, D. J. Research note: How valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 8, p. 143-153, 1994.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo: Artmed, 2007. [Capítulo 10 - Procedimentos qualitativos]

CUNHA, J.; YOKOMIZO, C.; BONACIM, C. Miopias de uma Lente de Aumento: as Limitações da Análise de Documentos no Estudo. In: **ANAIS do XXXIV ENANPAD**. Rio de Janeiro-RJ, 2010.

DIAS, J.; BECKER, G. Desvendando a “Black Box”: Utilização da Perspectiva Histórico-Longitudinal em Pesquisas na Administração. In: **ANAIS do XXXIV ENANPAD**. Rio de Janeiro-RJ, 2010.

DOLABELLA, R. V. M. **A consolidação das competências organizacionais na viticultura brasileira**: um estudo de caso na vinícola Miolo. São Leopoldo: Unisinos, 2006. Dissertação (Mestrado), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2006.

DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development? **Technovation**, n. 21, p.135-146, 2001.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v.21, p. 1105-1121, 2000.

FURASTÉ, P. A. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**: explicitação das Normas da ABNT. 14. ed. Porto Alegre: [s.n.], 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Spring, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, p. 55-67, may/jun. 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for the Future. **Harvard Business School Press**, Cambridge, 1994.

HARRINGTON, J. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic RBV: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997-1010, 2003.

HDI. **Help Desk Institute**. Disponível em <<http://www.hdibrasil.com.br>>. Acesso em: 12 set. 2010.

HOSKINSSON, R. E; HITT, M. A; WAN, W. P; DAPHNE, Y. Theory and Research in Sytrategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v.25, n.3, p.417-456, 1999.

HSM. Empreendedores Brasil - Multinacional de Relacionamento. In: **Revista HSM Management**, n. 79, p. 38-44, mar./abr., 2010a.

HSM. A maioria das transnacionais do Brasil. In: **Revista HSM Management**, n. 28, p. 12-13, set./out., 2010b.

IDC (INTERNATIONAL DATA CORPORATION). **Auxílio para recuperação: o impacto econômico de TI, software e do ecossistema da Microsoft na economia**. Out. 2009. Disponível em: <http://download.microsoft.com/download/3/2/7/327D63CB-1582-4229-9F8B-F0B9F063A189/MicrosoftWord-Ptb_2009OctBrazilIDC2009Study.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2009.

INSTITUCIONAL. **Apresentação Institucional da Stefanini IT Solutions**. São Paulo, 2010. Arquivo formato PPT utilizado pela equipe de vendas da empresa.

IPO. **Initial Public Offering**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Ipo>>. Acesso em: 12 set. 2010.

ISACA (INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION). **IT Governance Global Status Report 2008**. 2008. Disponível em: <http://www.isaca.org/template_ITGI.cfm?template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=40584>. Acesso em: 07 mar. 2010.

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, 1998.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, n. 24, v. 4, p. 691-710, 1999.

LANGLEY, A.; KAKABADSE, N. Longitudinal textual analysis: an innovative method for analysing how realised strategies evolve. **QROM**, v. 2, n. 2, p. 104-125, 2007.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da Informação: eficácia nas organizações**. São Paulo: Futura, 2002.

LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What is competence? **Human Resource Development International**, v. 8, n. 1, p. 27-46, March 2005.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 111-125, 1992.

LJUNGQUIST, U. Core competency beyond identification: presentation of a model. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 393-402, 2007.

MAGALHÃES, I. L.; PINHEIRO, W. B. **Gerenciamento de Serviços de TI na Prática: uma abordagem com base na itil**. Disponível em: <<http://www.martinsfontespaulista.com.br/site/PDFs/Capitulo1/235588.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2009.

MARX, Karl. **O Capital**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. **REP**, v. 26, n. 1, jan./mar., 2006.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1998. [Capítulo 4: Escola de Posicionamento].

MOURA, E. As sete ferramentas gerenciais da qualidade – Implementando a melhoria contínua com maior eficácia. São Paulo: Makron Books, 1994.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2 Sem. 1996.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p.267-292, 1990.

PETTS, Nigel. Building Growth on Core Competences – a Pratical Approach. **Long Range Planning**, v. 30, n. 4, p.551–561, 1997.

PIB. **Revista PIB**. ano 2, n. 4, p. 46-47, jun./jul., 2008.

PLANO ESTRATÉGICO. **Plano estratégico da Stefanini IT Solutions para os anos de 2009 e 2010**. São Paulo, 2010. Arquivo formato PPT.

PORTELLI, A. O massacre de Civitella Val di Chiana (Toscana: 29 de junho de 1944): mito, política, luta e senso comum. In: FERREIRA, Marieta de M. (Coord.). **Usos & abusos da História Oral**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

PORTELLI, A. Tentando aprender um pouquinho: algumas reflexões sobre a ética na história oral. **Projeto História**, São Paulo: PUC-Educ, n. 15, 1997.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

POST, H. A. Building a strategy on competences. **Long Range Planning**, v. 30, n. 5, p. 733-740, 1997.

PRADO, E. P. V.; TAKAOKA, H. Terceirização de serviços de tecnologia de informação em organizações brasileiras. **REGE-USP**, v. 15, n. 2, pp. 99-112, 2008.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, may/jun, 1990.

PRAHALAD, C. The role of core competencies in the corporation. **Research in Technology Management**, v. 36, n. 6, p. 40–47, nov/dec, 1993.

QUINTANA, R. **O processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição do setor público**. Porto Alegre: PUCRS, 2009. Dissertação (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009.

ROSSMAN, G. B.; RALLIS, S. F. **Learning in the field: an introduction to qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

RUAS, R. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações**. Documento preliminar preparado como material de apoio aos Cursos de Extensão do Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da UFRGS, Porto Alegre, 2002.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J.; BECKER, G.; DIAS, G. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J.; FLEURY, M.; RUAS, R. (Org.). **Competências: Conceitos, métodos e experiências**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANCHEZ, R. Understanding competence-based management: identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 5, p. 518-532, 2004.

SANTOS, G. M. **Desenvolvimento das competências organizacionais**: estudo de caso em uma empresa do segmento de manufatura. Porto Alegre: PUCRS, 2009. Dissertação (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009.

SANTOS, L.; TURETA, C. Em Busca do Que Seja Fazer Estratégia: Direcionamentos para a Pesquisa de Campo sobre Estratégia como Prática. In: **ANAIS do XXXIV ENANPAD**. Rio de Janeiro-RJ, 2010.

SAY, J. **Tratado de Economia Política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper, 1942.

SMITH, A. **Riqueza das Nações**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1999.

SNEWS4. **Revista Stefanini News**, n. 4, out., 2003.

SNEWS6. **Revista Stefanini News**, n. 6, jun., 2004.

SNEWS7. **Revista Stefanini News**, n. 7, nov., 2004.

SNEWS10. **Revista Stefanini News**, n. 10, set., 2005.

SNEWS11. **Revista Stefanini News**, n. 11, dez., 2005.

SNEWS12. **Revista Stefanini News**, n. 12, abr., 2006.

SNEWS13. **Revista Stefanini News**, n. 13, jun., 2006.

SNEWS14. **Revista Stefanini News**, n. 14, out., 2006.

SNEWS15. **Revista Stefanini News**, n. 15, jan., 2007.

SNEWS16. **Revista Stefanini News**, n. 16, jun., 2007.

SNEWS17. **Revista Stefanini News**, n. 17, set., 2007.

SNEWS18. **Revista Stefanini News**, n. 18, dez., 2007.

SNEWS27. **Revista Stefanini News**, n. 27, jul., 2010.

SOFTEX. (Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro). Disponível em: <http://www.softex.br/_asoftex/missao.asp>. Acesso em: 12 set. 2010.

SPOHRER, J.; ANDERSON, L.; PASS, N.; AGER, T.; GRUL, D. Service Science. **J Grid Computing**, v. 6, p. 313-324, 2008.

STALK, G. EVANS, R. e SHULMAN, L. Competing on Capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**. p.57-69, 1992.

STONHAM, P. The future of strategy: an interview with Gary Hamel. **European Management Journal**, n. 11, p. 150-157, 1993.

TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of enterprises: an introduction. **Industrial and Corporate Change**. V. 3, n. 3, p. 537-56, 1994.

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

TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, n. 28, p.1319-1350, 2007.

THUMS, J. **Acesso à Realidade: Técnicas de Pesquisa e Construção do Conhecimento**. 2ed. Porto Alegre: Sulina/ULBRA, 2000.

VAN DE VEN, A.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, n. 20, p. 510-540, 1995.

VOLPE, L.; BIFERALI, D. Edith Penrose. The theory of the growth of the firm. **Journal of Management and Governance**, v. 12, n. 1, p. 119-125, 2008.

WAMERDOM, M.; BREEDVELM, P. **A holistic approach to delivering the value of IT: business service management**. Washington, DC, 2003.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p.31-51, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHETTEN, D. A. O que constitui uma contribuição teórica? **RAE**, v. 43, n. 3, jul./set. 2003.

WILLCOCKS, L.; FEENY, D.; OLSON, N. Implementing Core IS capabilities: Feeny-Willcocks IT Governance and Management Framework Revisited. **European Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 28-37, 2006.

WU, L. Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises. **Information and Management**, n. 43, p.447-454, 2005.

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

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência – por uma nova lógica**. São Paulo: ATLAS, 2001. pg. 48-49.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Protocolo de Pesquisa

1. VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO

Objetivo da Pesquisa: Analisar o processo de formação, desenvolvimento e renovação das competências organizacionais ao longo da trajetória histórica de uma empresa brasileira prestadora de serviços de TI.

Atividades:

- a) Elaborar referencial sobre competências e metodologia histórico-longitudinal.
- b) Elaborar referencial sobre capacidades dinâmicas que contribuem para a transformação e renovação das competências organizacionais.
- c) Para cada uma das fases do projeto: definir e validar os instrumentos de coleta de dados; realizar as coletas de dados (entrevistas, análise documental e observação não participativa).
- d) Sempre ao final de cada fase, realizar análise e triangulação de dados obtidos pelas diferentes fontes. A partir das conclusões obtidas em uma fase, refinar os instrumentos de coleta de dados para a fase seguinte.
- e) Na etapa final, documentar as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2. PROCEDIMENTOS DE CAMPO

Marcar e realizar entrevistas:

- a) Explicar aos participantes o objetivo da pesquisa. Agendar as entrevistas e solicitar autorização para gravá-las.
- b) Aplicar o roteiro de entrevista e demais instrumentos de coleta de dados.
- c) Durante as entrevistas, fazer anotações sobre principais pontos destacados pelo participante, percepções sobre o local da entrevista e reações do entrevistado.
- d) Ao final de cada entrevista solicitar ao participante indicação de evidências documentais a coletar e de situações a observar.

Evidências documentais e observações a realizar:

- a) Coletar, catalogar e pré-selecionar as evidências documentais.
- b) Definir as situações a observar, agendar e realizar as observações.
- c) Registrar impressões de cada observação em um formulário destinado a este fim.

Analisar os dados:

- a) Transcrever trechos importantes das gravações após as entrevistas.
- b) Selecionar documentos e dados de observação a analisar.
- c) Realizar análise de conteúdo dos documentos coletados utilizando um sistema de categorias derivado das análises e resultados obtidos em cada fase da pesquisa.
- d) Realizar triangulação de dados confrontando dados das entrevistas com dados obtidos de outras fontes.

3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

- a) Utilizar roteiro para realização das entrevistas de cada fase da pesquisa.
- b) Utilizar questionários objetivos quando se fizer necessário.
- c) Utilizar formulário de registro de entrevistas.
- d) Utilizar formulário de registro de observações.
- e) Catalogar os documentos analisados em uma relação de documentos analisados.

4. GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

- a) Revisar as referências bibliográficas e a metodologia. Buscar referências complementares se necessário.
- b) Redigir os resultados, conclusões e limitações do estudo.
- c) Revisar redação completa do trabalho.

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Tema da Pesquisa: COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TI.

Pesquisador responsável: Josué da Luz Dias – RG: 3034046736

Instituição: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS – Mestrado em Administração de Negócios

Telefone para contato: 51-92667220 **E-mail para contato:** josue.luz.dias@gmail.com

Prezado (a) Senhor(a): Você está sendo convidado a participar como informante de uma pesquisa científica de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar das atividades, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. O pesquisador esclarecerá todas as suas dúvidas antes que você decida participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhum ônus.

Objetivo do estudo: Entender quais são as competências organizacionais da empresa estudada, quais elementos compõem essas competências e como elas alavancam a vantagem competitiva da empresa.

Benefícios: Uma vez a empresa compreendendo a trajetória das suas competências organizacionais, será possível focar esforços e investimentos de forma a extrair melhores resultados para a organização.

Sigilo: As informações fornecidas por você serão tratadas como confidenciais. Os participantes da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados da pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Da garantia de esclarecimento e acesso à informação: É garantido ao participante tomar conhecimento e obter informações, a qualquer tempo, dos procedimentos e métodos utilizados neste estudo, bem como dos resultados parciais e finais desta pesquisa. Para tanto, o **pesquisador responsável** poderá ser contatado a qualquer momento.

Eu _____ declaro que obtive todas as informações necessárias e esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas e, por estar de acordo, assino o presente documento em duas vias de igual conteúdo e forma, ficando uma em minha posse.

Autorizo gravar entrevistas e outras atividades realizadas.

Não autorizo gravações de qualquer tipo.

Porto Alegre, _____ de _____ de 2010.

Pesquisador Responsável

Participante da Pesquisa

APÊNDICE C – Questionário e Roteiro de Entrevista da Fase 1

Objetivo: Caracterizar a empresa estudada.

1. Descreva a Stefanini IT Solutions com suas palavras.
2. O que a empresa faz, qual é o negócio Stefanini?
3. A empresa cumpre o papel a que se propõe? Como? Cite exemplos.

Objetivo: Identificar os marcos históricos da organização.

4. Se você fosse dividir a trajetória histórica da empresa em períodos distintos, quantos e quais seriam esses períodos?
5. Que aspectos, positivos ou negativos, foram mais marcantes em cada um dos períodos da trajetória histórica da empresa? Comente sobre cada um deles.

Objetivo: Identificar os fatores que influenciaram na trajetória histórica da empresa e como ela reagiu a esses estímulos.

6. Comente sobre os fatores EXTERNOS que contribuíram para os sucessos e os fracassos da empresa nos diferentes períodos da sua trajetória. (contexto político-econômico-social, contexto específico do mercado de TI, tecnologias emergentes ou em decadência, incentivos fiscais, câmbio, adoção etc)
7. Comente sobre os fatores INTERNOS que contribuíram para os sucessos e os fracassos da empresa nos diferentes períodos da sua trajetória (ex: estratégias e políticas adotadas, recursos adquiridos, reações da empresa frente às oportunidades e ameaças do mercado, etc)
8. Quais foram as decisões ou ações tomadas pela empresa, ao longo de sua história, que mudaram a sua trajetória e fizeram ela se tornar o que é hoje?

Objetivo: Identificar pessoas a entrevistar.

9. Quem, na sua visão, deveria ser consultado para complementar informações sobre esse tema? (funcionários, executivos da empresa, clientes, parceiros, etc)

Objetivo: Localizar evidências que permitam referência cruzada com o depoimento.

10. Onde é possível encontrar documentos que evidenciem as informações fornecidas no seu depoimento?
11. Onde é possível observar situações práticas que reforcem o seu depoimento?

APÊNDICE D - Roteiro de Entrevista da Fase 2

Objetivo: Identificar as competências organizacionais da empresa no período atual.

1. O que a empresa faz bem feito (melhor que seus concorrentes)?
2. Que aspectos da empresa são mais valorizados pelos clientes? Por que os clientes preferem comprar da Stefanini, e continuam comprando, e não da concorrência?
3. Que características a empresa possui que são difíceis de adquirir, imitar ou substituir?
4. Como a empresa consegue manter o mercado no qual já atua e continuar se expandindo para novos mercados?
5. Quais são os critérios de qualidade adotados na prestação dos serviços? Como a empresa consegue implementar e manter esses critérios?
6. Liste os aspectos positivos da empresa para quem busca contratar serviços de TI.

- *Apresentar os marcos históricos da organização - Resultado Fase 1.*

Objetivo: Identificar as competências organizacionais ao longo da história. Pedir ao participante que se reporte aos períodos passados.

7. Liste características positivas que a empresa possuía no passado que degradaram, foram abandonadas ou deixaram de ter valor. Como /Por que isso aconteceu?
8. Liste características positivas que a empresa possuía no passado que melhoraram mais ainda com o tempo. Como /Por que isso aconteceu?

APÊNDICE E - Roteiro de Entrevista e Formulário de coleta de dados da Fase 3

- *Apresentar os marcos históricos da organização - Resultado Fase 1.*
- *Apresentar o diagrama da trajetória das competências organizacionais da Stefanini - Resultado da Fase 2.*

Coletar a opinião do participante sobre os elementos que compõem cada uma das competências organizacionais nos diferentes períodos históricos, sem influenciá-lo com resultados parciais obtidos nas fases anteriores da pesquisa.

1. Se você fosse decompor cada uma das competências da empresa nos diferentes períodos, de quais elementos elas seriam constituídas?

- *Aplicar a matriz de relações dos elementos constitutivos gerada a partir de dados coletados durante as Fases 1 e 2 da pesquisa:*

Objetivo: Validar os elementos constitutivos das competências, coletar a percepção de valor de cada elemento constitutivo das competências, além de confirmar a associação entre elementos e competências organizacionais.

Formulário de Coleta de dados Fase 3 - Matriz de relações dos elementos constitutivos das competências								
Elementos Constitutivos (recursos tangíveis e intangíveis da organização)	Características	Benefício / Valor para o cliente?	Tem relação com qual competência?			Tem relação com qual período histórico?		
			Atendimento aos clientes	Execução de serviços sob medida	Confianabilidade da marca	P1	P2	P3
Relacionamento	Disponibilidade e proximidade do fornecedor para tratar quaisquer assuntos do cliente.							
	Postura não imediatista. Pré-disposição a oferecer informações e apoio sobre padrões e tendências em tecnologia mesmo sem a possibilidade de um negócio no curto prazo.							
	O relacionamento com a Stefanini não cessa na simples transação cliente-fornecedor. Existe confiança mútua.							
	Relacionar-se com um fornecedor de grande porte dá acesso à informações sobre tendências do mercado e da tecnologia.							
Captação da demanda	Flexibilidade e velocidade no atendimento.							
	Entendimento da real necessidade do cliente.							
	Equilíbrio entre oferta de serviços personalizados e de soluções especializadas.							
Entrega do serviço	Ampla catálogo de serviços possibilita aos clientes concentrar todos os serviços de TI em um único fornecedor.							
	Pré-disposição do fornecedor para moldar serviços às necessidades dos clientes.							
	Comprometimento para entregar exatamente o que foi contratado, atendendo a expectativa do cliente.							
	Capacidade de reação maior que os concorrentes para adaptar-se a novas demandas ou resolver crises.							
Cases e premiações	Pró-atividade para primeiro resolver problemas na entrega e depois renegociar o contrato de serviço.							
	Mobilização de parceiros para entrega de soluções especializadas.							
	Confiança na habilidade do fornecedor para entregar soluções personalizadas.							
Certificações	Certeza de estar lidando com uma empresa que tem experiência concreta no que faz.							
	Premiações fornecidas por entidades independentes legitimam o <i>expertise</i> do fornecedor em determinados serviços.							
Estrutura física	Certificações do fornecedor o qualifica a participar de licitações e RFPs (request for proposal). Além disso, é uma garantia de prestação de serviços <i>world-class</i> .							
Modelo de gestão	A capilaridade do fornecedor (número de filiais) no Brasil possibilita concentrar contratos e ter ganho de escala.							
	A capilaridade do fornecedor (número de filiais) no Brasil e no exterior possibilita concentrar contratos e ter ganho de escala.							
	A capilaridade do fornecedor permite um atendimento mais veloz, além de reduzir custos com deslocamento e hospedagem na prestação do serviço.							
Gestão de recursos	Opção de pagar em Reais por serviços de TI na modalidade <i>off-shore</i> .							
	Contar com um Gerente de Negócios como canal único de comunicação para endereçar todas as necessidades.							
Sistema de informação corporativo	Equipe de consultores e gestores com amplo conhecimento do negócio e do histórico do cliente, capaz de identificar oportunidades e solucionar problemas do dia-a-dia rapidamente.							
Solidez financeira	Rigidez com custos e uma estrutura enxuta permite ao fornecedor ofertar serviços a um preço mais atrativo que a concorrência.							
	Atividades acessórias ao serviço tais como faturamento e prestação de contas são bem estruturadas.							

Legenda:		Legenda:	
<input type="checkbox"/>	Tem pouco ou nenhum valor	<input type="checkbox"/>	Existe pouca ou nenhuma relação
<input type="radio"/>	Tem valor	<input type="radio"/>	Existe relação
<input checked="" type="radio"/>	Tem alto valor	<input checked="" type="radio"/>	Existe uma forte relação

APÊNDICE F - Roteiro de Entrevista e Formulário de coleta de dados da Fase 4

- *Apresentar os marcos históricos da organização - Resultado Fase 1.*
- *Apresentar o diagrama da trajetória das competências organizacionais da Stefanini - Resultado da Fase 2.*
- *Apresentar o diagrama de Elementos constitutivos das competências organizacionais da Stefanini – Resultado da Fase 3.*

Objetivo: Coletar as primeiras impressões do participante sobre as inter-relações e influências mútuas entre competências e seus elementos constitutivos em cada um dos períodos históricos, sem influenciá-lo com resultados parciais obtidos nas fases anteriores da pesquisa.

1. Olhando para o diagrama de Elementos Constitutivos das competências organizacionais da Stefanini, que inter-relações ou influências mútuas você identificaria?
2. Para as inter-relações ou influências mútuas que você listou, é possível exemplificar “como” um componente influenciou em outro nos diferentes períodos e com que intensidade?

- *Aplicar a matriz de inter-relações entre competências e elementos constitutivos gerada a partir de dados coletados durante as Fases 1, 2 e 3 da pesquisa:*

Objetivo: Coletar do participante sua percepção de intensidade existente na relação entre um componente e outro, além de confirmar se todas as relações possíveis estão apontadas e “como” essas relações acontecem com exemplos práticos.

Formulário de Coleta de dados Fase 4													
Matriz de inter-relações entre competências e elementos constitutivos													
	Tem relação com qual competência?			Tem relação com qual elemento constitutivo?									
	Atendimento aos clientes	Execução de serviços sob medida	Confiabilidade da marca	Relacionamento	Captação da demanda	Entrega do serviço	Cases e premiações	Certificações	Estrutura física	Modelo de gestão	Gestão de recursos	Sistema de informação corporativo	Solidez financeira
Atendimento aos clientes													
Execução de serviços sob medida													
Confiabilidade da marca													
Relacionamento													
Captação da demanda													
Entrega do serviço													
Cases e premiações													
Certificações													
Estrutura física													
Modelo de gestão													
Gestão de recursos													
Sistema de informação corporativo													
Solidez financeira													

Legenda:

<input type="checkbox"/>	Existe pouca ou nenhuma relação
<input type="radio"/>	Existe relação
<input checked="" type="radio"/>	Existe uma forte relação

APÊNDICE G - Formulário de Registro de Entrevistas

FORMULÁRIO DE REGISTRO DE ENTREVISTAS			
Fase da Pesquisa:			
Data:		Horário:	
Local:			
Entrevistador:			
Entrevistado:			
Cargo do entrevistado:			
Tempo de empresa:			
Formação:			
INSTRUÇÕES PARA O ENTREVISTADOR			
Objetivo da Entrevista:			
Dicas para aprofundar questões de pesquisa:			
Questões abordadas além do instrumento elaborado para esta Fase:			
COMENTÁRIOS E REFLEXÕES DO ENTREVISTADOR			
Sobre o local da entrevista:			
Sobre as reações do entrevistado:			

APÊNDICE H - Formulário de Registro de Observações

FORMULÁRIO DE REGISTRO DE OBSERVAÇÕES			
Fase do Projeto:			
Data:		Horário:	99:99 às 99:99
Local:			
Observador:			
Situação ou Pessoas observadas:			
ANOTAÇÕES			
Sobre o local ou situação observada:			
Sobre as reações das pessoas:			
COMENTÁRIOS E REFLEXÕES DO OBSERVADOR			