

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**

**Mestrado Profissional em Administração**

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM**

**EMPRESA MINEIRA DE *SOFTWARE*:**

**PERCEPÇÃO DA EMPRESA *VERSUS* PERCEPÇÃO DOS SEUS CLIENTES**

**Mauro Morais de Faria**

**Belo Horizonte  
2006**

**Mauro Morais de Faria**

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM  
EMPRESA MINEIRA DE SOFTWARE:**

**PERCEPÇÃO DA EMPRESA *VERSUS* PERCEPÇÃO DOS SEUS CLIENTES**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Sandro Márcio da Silva

**Belo Horizonte  
2006**

## FICHA CATALOGRÁFICA

F224c Faria, Mauro Morais de.  
Competências organizacionais em empresa mineira de *software*: percepção da empresa *versus* percepção dos seus clientes. / Mauro Morais de Faria. Belo Horizonte, 2006.  
158f.

Orientador: Sandro Márcio da Silva  
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.  
Bibliografia

1. Recursos humanos. 2. Planejamento estratégico. 3. Eficiência organizacional. 4. Indústria de *software*. 5. Satisfação do consumidor. I. Silva, Sandro Márcio da. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.2

**À Christina, por sonhar e  
realizar comigo.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela presença constante na minha vida, pela saúde e pela força que me dá para realizar meus sonhos.

A Christina, que sonhou comigo, compreendeu as tantas horas ocupadas neste estudo, incentivou-me nos momentos mais difíceis e acima de tudo acreditou na minha capacidade. Vida, você é a minha perfeita e deliciosa metade! Eu te amo!

Aos amigos Leonardo Hermeto, Roberto Dias Duarte e Carlos Eduardo Bonato, que me incentivaram a fazer o mestrado.

Ao Élcio Mansur pela constante confiança, pelo incentivo e apoio.

À Mastermaq, que abriu as portas para este estudo, demonstrando sua coragem e convicção em abordar temas importantes para sua constante evolução.

Aos amigos da ATTPS Informática, que entenderam minhas ausências e meu estresse durante esses dois anos.

Ao Prof. Sandro Márcio pela disponibilidade e pela orientação neste estudo.

Aos bons e muitos amigos, que entenderam minhas ausências.

Aos meus irmãos, em especial ao Marcelo e Vinícius, que me apoiaram em muitos finais de semana em que não pude estar ao lado da família.

A minha mãe, fonte inesgotável de exemplo, de força, de amor e carinho.

## RESUMO

Apesar de a gestão de competências poder ser um dos modelos capazes de fornecer o almejado e importante aumento de competitividade pelas organizações, muitas encontram dificuldades para identificar as suas competências organizacionais. Considerar a percepção dos seus clientes é uma das formas de facilitar essa identificação, uma vez que as competências essenciais (subconjunto das organizacionais) são percebidas por eles. Apesar disso, não foram encontrados estudos que investigassem a percepção do mercado externo sobre as competências organizacionais. Dessa forma, os objetivos deste estudo foram investigar, descrever e comparar a percepção de profissionais de uma empresa fornecedora de *software* mineira, assim como de seus clientes, acerca das competências organizacionais necessárias para fornecer produtos e serviços que atendessem às expectativas do mercado na atualidade e daqui a cinco anos. Foi realizado um estudo descritivo, com estratégia de pesquisa qualitativa e método de caso único. Em uma empresa de Belo Horizonte, fornecedora de *software* e com considerável destaque no mercado nacional, foram selecionados, por acessibilidade, profissionais de diferentes áreas para participar de entrevistas semi-estruturadas. Clientes antigos da principal linha de produtos dessa empresa foram selecionados por técnica de amostragem probabilística e convidados a responder a um questionário semi-estruturado, disponibilizado na internet. Os dados foram analisados por procedimentos descritivos estatísticos posteriores à análise qualitativa do conteúdo, de forma sistemática e segundo recomendações da literatura. Foram entrevistados 21 profissionais da empresa, e 99 clientes responderam ao questionário (nível de confiança das informações dos clientes entre 9% e 10%). Sobre as competências necessárias hoje em dia e daqui a cinco anos, diferenças consideráveis entre as percepções foram observadas com uma análise superficial e objetiva dos dados: os funcionários da empresa apontaram como importantes as competências relacionadas a produto, serviços, gestão organizacional e gestão de pessoas, ao passo que os clientes concentraram suas respostas nas competências de produto e serviços. Entretanto, essas diferenças podem não ser tão relevantes, se considerarmos as características do mercado em que atuam os funcionários (indústria do *software*) e as do mercado em que atuam os clientes (serviços contábeis). A indústria do *software* apresenta a peculiaridade de constante evolução, exigindo da empresa competências de gestão organizacional e de pessoas que suportem constantes mudanças. Dessa forma, ao explorar mais detalhadamente os dados e ao associá-los a informações disponíveis na literatura, essas diferenças não foram tão grandes: a comparação dos itens relacionados ao produto e ao serviço, entre a empresa e os seus clientes, revelou elevada concordância entre as duas percepções. Sobre as características necessárias a *softwares* e a serviços atualmente e daqui a cinco anos, tanto funcionários quanto clientes apontaram mais características associadas à funcionalidade dos *softwares*. Apesar de esses resultados serem extremamente relevantes, é preciso ter cautela na sua interpretação, uma vez que este estudo apresenta algumas limitações. Dessa forma, devem ser desenvolvidas pesquisas em outras organizações e com outros desenhos metodológicos, para complementar os resultados encontrados e responder a algumas questões apresentadas, bem como explicá-las.

**Palavras-chave:** gestão de competências; competências organizacionais; indústria de *software*

## ABSTRACT

Although competence management can be one of the models capable of generating the vital increase in competitiveness sought by organizations, many find it difficult to identify their organizational competences. Taking into account the perception of their customers is a way to make this identification easier, since the core competences (a subset of the organizational competences) are perceived by the customers. In spite of this, no studies were found investigating the perception of the organizational competences by the external market. Therefore, the objective of this study was to examine, describe and compare the perception of the employees of a software company in Minas Gerais and that of its customers with regard to the organizational competences required to supply products and services which meet market expectations, both now and five years from now. A descriptive study was carried out, using the strategy of qualitative survey and single case method. At this software supplier in Belo Horizonte, respected throughout the country, employees were selected from different areas, according to accessibility, to participate in semi-structured interviews. Traditional customers of the company's main product line were selected by means of a probability sampling technique and invited to respond to a semi-structured questionnaire posted on the internet. The data were analyzed using statistical descriptive procedures after the qualitative analysis of the contents, in a systematic manner, pursuant to recommendations contained in existing literature. Twenty one professionals from the company were interviewed, and 99 customers answered the questionnaire (the confidence level of the customer information was between 9% and 10%). With regard to the competences required today and five years from now, considerable differences among the perceptions were observed upon a superficial and objective analysis of the data: the company employees attributed importance to the competences related to products, services, organizational management and people management, while the focus of the customers' answers was on product and services competences. However, these differences may not be so relevant if we consider the characteristics of the market where the employees are inserted (software industry) and those of the customers' market (accounting services). The software industry is particularly subject to constant evolution, demanding from the company organizational management competences as well as people who can handle constant change. Consequently, upon exploring the data in greater detail and associating them with the information available in literature, these differences were not so substantial. The comparison between the items related to products and services, which is the link between the company and its customers, revealed a high level of agreement among their perceptions. As to the characteristics required for software and services now and five years from now, both the employees and the customers focused on characteristics related to the functionality of the software products. Although these results are extremely relevant, it is necessary to be cautious in interpreting them, since this study has some limitations. Therefore, surveys should be carried out in other organizations and with other methodology designs, in order to complement the results found and answer some of the questions raised.

**Key words:** competence management; organizational competences; software industry.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1	Classificação dos pontos fortes da Mastermaq – percepção interna.....	71
GRÁFICO 2	Classificação dos pontos fracos da Mastermaq – percepção interna.....	74
GRÁFICO 3	Classificação das características dos produtos e dos serviços que devem ser oferecidos hoje – percepção interna.....	75
GRÁFICO 4	Classificação das competências necessárias hoje – percepção interna.....	76
GRÁFICO 5	Classificação, segundo Fleury e Fleury (2004), das competências necessárias hoje – percepção interna.....	77
GRÁFICO 6	Classificação das características dos produtos e dos serviços que devem ser oferecidos daqui a cinco anos – percepção interna.....	77
GRÁFICO 7	Classificação das competências necessárias daqui a cinco anos – percepção interna.....	78
GRÁFICO 8	Classificação, segundo Fleury e Fleury (2004), das competências necessárias daqui a cinco anos – percepção interna.....	79
GRÁFICO 9	Classificação dos pontos fortes da Mastermaq – percepção dos clientes.....	87
GRÁFICO 10	Classificação dos pontos fracos da Mastermaq – percepção dos clientes.....	89

GRÁFICO 11	Classificação das características necessárias às empresas de <i>software</i> hoje – percepção dos clientes.....	90
GRÁFICO 12	Classificação das competências necessárias hoje – percepção dos clientes.....	90
GRÁFICO 13	Classificação, segundo Fleury e Fleury (2004), das competências necessárias hoje – percepção dos clientes.....	91
GRÁFICO 14	Classificação das características necessárias às empresas de <i>software</i> daqui a cinco anos – percepção dos clientes.....	91
GRÁFICO 15	Classificação das competências necessárias daqui a cinco anos – percepção dos clientes.....	92
GRÁFICO 16	Classificação, segundo Fleury e Fleury (2004), das competências necessárias daqui a cinco anos – percepção dos clientes.....	92
GRÁFICO 17	Comparação dos pontos fracos e fortes da Mastermaq – percepção interna.....	97
GRÁFICO 18	Comparação dos pontos fracos e fortes da Mastermaq – percepção dos clientes.....	99
GRÁFICO 19	Pontos fortes da Mastermaq – percepção interna versus percepção dos clientes.....	101
GRÁFICO 20	Pontos fracos da Mastermaq – percepção interna versus percepção dos clientes.....	104
GRÁFICO 21	Características dos produtos e dos serviços hoje e daqui a cinco anos – percepção interna versus percepção dos clientes	106

GRÁFICO 22	Competências necessárias hoje e daqui a cinco anos – percepção interna versus percepção dos clientes.....	107
GRÁFICO 23	Competências necessárias hoje e daqui a cinco anos classificadas segundo Fleury e Fleury (2004) – percepção interna versus percepção dos clientes.....	110

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Incidência das respostas dos questionários pelos clientes.....	52
TABELA 2	Categorização das características necessárias hoje aos produtos e aos serviços.....	56
TABELA 3	Categorização das competências necessárias às empresas de <i>software</i> hoje e daqui a cinco anos.....	58
TABELA 4	Dados demográficos e profissionais dos funcionários da Mastermaq.....	66
TABELA 5	Ocorrências dos pontos fortes segundo a percepção interna.....	71
TABELA 6	Ocorrências dos pontos fracos segundo a percepção interna.....	73
TABELA 7	Dados demográficos dos clientes.....	81
TABELA 8	Dados profissionais dos clientes.....	82
TABELA 9	Grau de conhecimento dos clientes sobre o tema competências...	83
TABELA 10	Foco da Mastermaq na opinião dos clientes.....	84
TABELA 11	Foco da Mastermaq na opinião dos clientes segundo a escolaridade.....	85
TABELA 12	Ocorrências dos pontos fortes da Mastermaq em ordem de importância – percepção dos clientes.....	86
TABELA 13	Ocorrências dos pontos fracos da Mastermaq em ordem de importância – percepção dos clientes.....	88
TABELA 14	Características dos <i>softwares</i> consideradas como mais importantes pelos clientes.....	94

## LISTA DE ABREVIATURAS

ASSESPRO-MG	Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, <i>Software</i> e Internet de Minas Gerais
CAT	Centro de Assistência Técnica
CMM	Capability Maturity Model
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GC	Gestão Comercial
GO	Gestão Organizacional
GP	Gestão de Pessoas
IP	Endereço identificador único de conexão na internet
ISS	Imposto Sobre Serviços de qualquer natureza
M	Marketing
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
P	Produto
PADCT	Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
PMBok	Project Management Body of Knowledge
S	Serviços
TI	Tecnologia da informação
VBR	Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO.....	21
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	21
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
2.1	ESTRATÉGIA, VANTAGEM COMPETITIVA E COMPETITIVIDADE – CONCEITOS E INTER-RELAÇÕES COM A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	26
2.2	COMPETÊNCIA – CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS.....	30
2.3	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS.....	31
2.4	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	32
2.5	RELAÇÃO ENTRE AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	34
2.6	GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS – SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO ATUAL.....	34
2.7	A INDÚSTRIA DO SOFTWARE NO BRASIL E NO MUNDO	37
<b>3</b>	<b>MATERIAL E MÉTODOS.....</b>	<b>41</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E OPÇÃO METODOLÓGICA.....	41
3.2	UNIDADES EMPÍRICAS DE ANÁLISE E DE OBSERVAÇÃO...	42
3.3	AMOSTRAGEM.....	43
3.4	COLETA DOS DADOS.....	45
3.4.1	Primeira fase.....	45
3.4.2	Segunda fase.....	47
3.5	ESTRATÉGIA PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	53
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
4.1	A EMPRESA MASTERMAQ.....	63
4.2	INFORMAÇÕES COLETADAS NA EMPRESA MASTERMAQ..	65
4.2.1	Caracterização da amostra.....	65
4.2.2	Missão, visão, metas e ambiente de trabalho da Mastermaq	67
4.2.3	Pontos fortes da empresa – percepção interna.....	70
4.2.4	Pontos fracos da empresa – percepção interna.....	73
4.2.5	Competências necessárias hoje e daqui a cinco anos – percepção interna.....	75
4.2.6	Valores para o cliente – percepção interna.....	79
4.3	INFORMAÇÕES COLETADAS ENTRE OS CLIENTES DA MASTERMAQ.....	81
4.3.1	Caracterização da amostra.....	81

4.3.2	Foco da Mastermaq – percepção dos clientes.....	82
4.3.3	Pontos fortes da empresa – percepção dos clientes.....	85
4.3.4	Pontos fracos da empresa – percepção dos clientes.....	87
4.3.5	Competências necessárias hoje e daqui a cinco anos – percepção dos clientes.....	89
4.3.6	Valores para o cliente – percepção externa.....	93
5	<b>DISCUSSÃO</b> .....	96
6	<b>CONCLUSÃO</b> .....	112
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	121
	<b>ANEXOS</b> .....	
	<b>ANEXO A – Roteiro para a entrevista dos profissionais da área de RH/Financeiro/Presidência</b> .....	127
	<b>ANEXO B – Roteiro para a entrevista dos profissionais da área de Atendimento ao Cliente</b> .....	136
	<b>ANEXO C – Roteiro para a entrevista dos profissionais da área de Desenvolvimento de Produtos</b> .....	143
	<b>ANEXO D – Roteiro para a entrevista dos profissionais da área Comercial</b> .....	150
	<b>ANEXO E – Questionário disponibilizado para as empresas clientes da Mastermaq</b> .....	158
	<b>ANEXO F – Conteúdo do e-mail enviado para as empresas clientes da Mastermaq, convidando-as a participar do estudo</b> .....	161
	<b>ANEXO G – Conteúdo do segundo e-mail enviado, dia 13/12/2005, para as empresas clientes da Mastermaq, lembrando-as da participação no estudo</b> .....	162
	<b>ANEXO H – Conteúdo do terceiro e-mail enviado, dia 22/12/2005, para as empresas clientes da Mastermaq, lembrando-as da participação no estudo</b> .....	163
	<b>ANEXO I – Conteúdo do último e-mail enviado, dia 29/12/2005, para as empresas clientes da Mastermaq, lembrando-as da participação no estudo</b> .....	164

## 1 INTRODUÇÃO

No atual contexto mundial de negócios, com a economia globalizada e a tecnologia evoluindo a passos cada vez mais largos, há a necessidade de aumento de competitividade por parte das empresas, o que tende a acelerar o ritmo de suas mudanças (FLEURY; FLEURY, 2003; ULRICH, 1998).

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p. 3), a competitividade é uma variável dinâmica definida como “ [...] a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Para adquirir tal posição, as empresas despendem recursos para se capacitarem e, por meio do planejamento estratégico, escolhem onde terão de investir para conseguir vantagem no futuro (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

Diversas linhas de estudo, como a gestão estratégica de recursos humanos, a acumulação do saber, a gestão do capital intelectual e a gestão de competências, propõem soluções para se alcançar vantagem competitiva de forma sustentável, sendo que todas enfatizam a Gestão de Pessoas como recurso determinante para se obter o sucesso organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Fischer (2001, p. 20), a Gestão de Pessoas compreende o “[...] conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”. Ao longo dos últimos 20 anos, a Gestão de Pessoas sofreu grandes transformações na busca de articular a estratégia do negócio e a arquitetura organizacional, permitindo, assim, correlacionar, de forma



direta e concreta, a contribuição de cada indivíduo ao desenvolvimento e ao sucesso da empresa (DUTRA, 2001; FISCHER, 2001; McCLELLAND, 1973). Nesse processo, surgiram as discussões acerca da gestão de competências como parte integrante da Gestão de Pessoas e sua relação com a estratégia competitiva da organização (WOOD Jr., 1997).

Atualmente, a gestão de competências é questão amplamente discutida, tanto nos meios acadêmicos internacionais (BECKER; LACOMBE, 2003; ZARIFIAN, 2003) quanto nos nacionais (BARBOSA; FERRAZ; LOPES, 2003; CASAGRANDE; PROHMANN, 2003; DUTRA, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001; GRAMIGNA, 2002; RUAS, 2003) principalmente por provocar enorme impacto nos resultados organizacionais e ser um dos sinais de competitividade de uma organização (GRAMIGNA, 2002; PFEFFER; VEIGA, 1999). Entretanto, ainda não há consenso na literatura sobre a sua definição, interpretação e aplicação (BARBOSA; FERRAZ; LOPES, 2003; BECKER; LACOMBE, 2003; CASAGRANDE; PROHMANN, 2003; DUTRA, 2001; GRAMIGNA, 2002; RUAS, 2003).

O conceito de competências é abordado segundo duas linhas de estudo que têm íntima relação e se influenciam mutuamente: a das competências individuais e a das competências organizacionais (DUTRA, 2001; RUAS, 2003). O presente trabalho irá abordar a linha das competências organizacionais, embora, para isso, seja importante considerar alguns aspectos das competências individuais.

Para que a empresa obtenha melhores resultados, é muito importante que os colaboradores entendam quais são as principais competências organizacionais da empresa, pois, assim, todos estarão atentos às oportunidades e trabalharão em sintonia para a melhoria dessas competências (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

Daí a importância de se definir as competências organizacionais e deixá-las claras a todo o universo da organização (ZARIFIAN, 2001).

Para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado, é preciso combinar as várias competências organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Prahalad e Hamel (1990) criaram o conceito de “competências essenciais” (*core competencies*), que são um subconjunto das competências organizacionais e possuem as seguintes características: são percebidas pelo cliente, são capazes de abrir mercados e são difíceis de ser copiadas. Muitas vezes as empresas consideram seus ativos ou sua infra-estrutura como competências essenciais, quando nem sempre essas considerações são relevantes na percepção de seus clientes.

Embora esteja definida a interdependência entre competência e estratégia e haja consenso sobre a importância das competências para a construção da vantagem competitiva, muitas empresas encontram grande dificuldade para identificar e avaliar, na prática, essas competências (HAMEL; PRAHALAD, 1995; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002) e isso não deve ser diferente nas empresas de *software*.

Considerando que 1) a gestão de competências é um dos modelos capazes de trazer aumento de competitividade para as empresas, 2) muitas empresas encontram grande dificuldade para identificar, na prática, as competências necessárias para ter sucesso em seu negócio e 3) uma competência organizacional para ser essencial deve ser percebida pelo cliente, torna-se relevante e necessária a investigação da relação entre a percepção da organização (percepção interna) e a percepção do cliente (percepção externa) acerca das competências organizacionais

necessárias para que as empresas de *software*, com seus produtos e serviços, atendam seus clientes com vantagem competitiva.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Gestão de Pessoas, que pode desempenhar papel fundamental na gestão das competências organizacionais, é considerada por muitos estudiosos como uma das formas de se alcançar vantagem competitiva, objetivo de muitas organizações (ZARIFIAN, 2003). Entretanto, o modelo de competência não tem bases práticas fortes e ainda é bastante discutida a sua definição, interpretação e aplicação, o que dificulta a sua adoção e implementação pelas empresas (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002; ZARIFIAN, 2003). Algumas têm apenas vaga idéia do valor das suas competências ou da possível ausência de competências importantes (HAMEL; PRAHALAD, 1995; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002). Além disso, existem empresas que dizem estar fazendo gestão de competências, mas, na verdade, continuam aplicando o mesmo modelo *taylorista* de posto de trabalho de forma maquiada (ZARIFIAN, 2003).

Segundo Hamel e Prahalad (1995), as organizações que atuam somente com foco em seus produtos e não reconhecem e gerenciam suas competências essenciais correm vários riscos, quais sejam: perda de oportunidades por incapacidade de perceber nova aplicação de suas competências e por dificuldade de remanejamento de pessoas entre equipes; competências fragilizadas, por essas estarem espalhadas em muitas e pequenas equipes; dependência de fornecedores,

que se tornam imprescindíveis para a produção de seus produtos; incapacidade de moldar o futuro mediante o investimento em novas competências; possibilidade de sofrer concorrência de novas empresas com melhores competências desenvolvidas em outro mercado e ainda possibilidade de perda de valiosas habilidades quando reduz ou elimina um negócio que esteja com desempenho insatisfatório.

No processo de definição, reconhecimento e gerenciamento das estratégias e das competências organizacionais deve-se considerar o ambiente externo à organização (DUTRA, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004), já que essas variáveis se inter-relacionam dinamicamente e determinam a competitividade da organização.

Nesse contexto encontram-se as empresas brasileiras de *software*, cuja busca pela melhoria da competitividade é um dos objetivos do governo para conseguir tornar o país um grande exportador de serviços de *software* ao mercado mundial (SOCIEDADE PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRO, 2004). A utilização da gestão de competências por essas empresas pode ser uma das alternativas para se alcançar tal objetivo. Entretanto, sabe-se que há grande dificuldade nessas organizações em identificar quais são as principais competências que devem ter para alcançar vantagem competitiva. Uma vez que a empresa tenha selecionado competências erradas a ser trabalhadas, seus investimentos em prol de sua eficácia não darão o retorno esperado, e provavelmente suas ações não estarão sintonizadas com as reais necessidades de seus clientes (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Quando uma empresa se torna uma compradora/usuária freqüente de algum tipo de produto/serviço, é provável que ela passe a buscar conhecimentos mais profundos para conseguir avaliar quais os melhores fornecedores e quais os principais atributos daqueles produtos/serviços. Partindo dessa premissa e

considerando que as competências organizacionais essenciais são percebidas pelos clientes (PRAHALAD; HAMEL, 1990), aqueles mais antigos possuem conhecimento considerável a respeito das competências necessárias para se desenvolver tais produtos/serviços com maior competitividade, e, por isso, esse conhecimento é capaz de auxiliá-los na validação ou na refutação das competências organizacionais escolhidas pelos gestores de informática das empresas fornecedoras. Tal discernimento também pode ser utilizado como orientador para se determinar as competências organizacionais que o cliente espera que as empresas de *software* tenham.

Neste contexto, algumas questões relevantes precisam ser melhor respondidas:

- Quais competências organizacionais são consideradas mais importantes pelos profissionais da empresa fornecedora e pelos profissionais das empresas clientes? O que pode explicar o fato de elas terem sido consideradas mais importantes?
- Em quais aspectos existem semelhanças e/ou discordâncias entre as percepções dos profissionais de uma empresa fornecedora de *software* e as percepções dos profissionais clientes dessa empresa em relação às competências organizacionais que uma empresa de *software* deve ter para que seus produtos e serviços atendam às expectativas de seus clientes hoje em dia e daqui a cinco anos?
- O que pode estar influenciando a presença de semelhanças/discordâncias entre essas percepções?

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

O presente estudo teve como objetivo geral investigar, descrever e comparar a percepção de profissionais que atuam em uma empresa fornecedora de *software* mineira (percepção interna) a respeito das competências organizacionais necessárias para fornecer produtos e serviços que possam atender às expectativas de seus principais clientes, atualmente e daqui a cinco anos; e, por sua vez, a percepção desses clientes (percepção externa) quanto às competências organizacionais necessárias a uma empresa de *software*, para que os produtos e os serviços por ela fornecidos lhes atendam na atualidade e nos próximos cinco anos.

Dessa forma, seus objetivos específicos foram: 1) apontar as competências organizacionais mais citadas pelos profissionais da empresa e por seus principais clientes; 2) verificar a existência de semelhanças e/ou discordância entre as duas percepções (profissionais da empresa fornecedora, bem como das empresas clientes); e 3) apontar fatores que podem estar influenciando as semelhanças e as discordâncias entre as partes.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Um dos pontos de partida do modelo de gestão de competências é tornar visíveis os mercados em que as organizações estão atuando (ZARIFIAN, 2001). Como este estudo fará um levantamento das competências organizacionais que os

clientes de uma empresa de *software* mineira julgam necessárias para que tal empresa seja competitiva, ele proporcionará às empresas de *software* outra perspectiva no tocante às competências organizacionais importantes que devem ter/desenvolver para conseguir fornecer produtos e serviços que atendam seu mercado. Além disso, essa informação poderá auxiliar as empresas mineiras de *software* na identificação das competências que devem ser priorizadas, uma vez que uma das dificuldades encontradas pelas organizações é a definição, na prática, dessas competências organizacionais (HAMEL; PRAHALAD, 1995; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002).

Compreender e distinguir melhor as competências organizacionais de uma empresa pode trazer inúmeros benefícios. Quando o grupo de gerentes tem opiniões similares sobre as competências organizacionais mais importantes de sua empresa, as decisões para o desenvolvimento e o fortalecimento dessas competências se tornam coerentes e mais assertivas. Geralmente, empresas que investem tempo e esforços na avaliação de suas competências terão à sua disposição informações valiosas para apoiá-las nas tomadas de decisão estratégicas (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002). Santos (2003) enfatiza a importância da visão estratégica dos dirigentes correlacionada com o modelo de gestão de competências:

Para a adequada gestão de competências, a direção estratégica da organização deve ter clara sua missão e sua visão, seguindo um projeto coerente do sistema de trabalho. A partir desta missão, devem ser definidas as competências fundamentais da organização ou, o que é equivalente, o pequeno conjunto de competências essenciais (*core competences*), de maneira que os dirigentes da organização não se dispersem ou percam a perspectiva fundamental (SANTOS, 2003, p. 81).

Este estudo criará também uma oportunidade para que as empresas participantes reflitam sobre suas competências organizacionais, além de fornecer

uma visão das competências mais valorizadas às empresas que já estão no mercado ou que pretendem nele ingressar. Além disso, será possível fazer uma análise do quanto a teoria relativa à gestão de competências está sendo praticada em uma empresa de *software* mineira, mesmo sabendo que tal abordagem é bem recente e ainda está em construção (SILVA; FLEURY, 2002; ZARIFIAN, 2003).

Outra contribuição que este estudo pretende trazer é a análise do que pode estar influenciando a concordância entre a percepção interna e a externa das competências organizacionais na empresa envolvida. Partindo da afirmação de Hamel e Prahalad (1995) sobre a necessidade de a competência ser percebida pelo cliente para ser considerada essencial, a avaliação desse *gap* pode ajudar as empresas fornecedoras a redirecionar seus esforços para que atuem em sintonia com a percepção dos clientes.

Segundo De Rolt (2000), a interação entre o cliente e o fornecedor de *software* é fator relevante a ser considerado para a melhoria da qualidade dos produtos entregues pelo fornecedor do *software*. Considerando que este estudo possibilitará a ambos o conhecimento da percepção da outra parte, ela poderá contribuir para a melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços prestados pelas empresas de *software*.

Segundo Porter (1989), a indústria de *software* tem papel peculiar para o desenvolvimento das demais indústrias de um país, haja vista o intenso uso da tecnologia da informação nas organizações modernas. No estudo sobre a competitividade da indústria brasileira realizado em 1993 também foi ressaltado a importância estratégica da indústria de *software* para o desenvolvimento industrial do país (EBIC, 2006). Esta mesma consideração é compartilhada por Lucena. Vejamos:



O *software* é uma tecnologia essencial para todas as áreas do conhecimento. Empresas privadas, governos e outros setores da tecnologia requerem *software* complexo para sua operação. A indústria mundial de computação é talvez o negócio mais competitivo da história contemporânea e o componente *software* desta indústria se tornou a força principal por trás da inovação tanto em *software* quanto em *hardware* (LUCENA, 1993, p. 2).

Outro fator importante a ser considerado é a contribuição da indústria de *software* na abertura de postos de trabalho especializados nos últimos anos (ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, SOFTWARE E INTERNET DE MINAS GERAIS, 2005; MUNDOINFO, 2005). Aliado ao aumento dos postos de trabalho está também o aumento da participação dessas empresas nos impostos arrecadados. Em Belo Horizonte, a indústria de *software* foi responsável pela terceira maior fonte de arrecadação municipal de Imposto Sobre Serviços de qualquer natureza (ISS) no ano de 2005 (MUNDOINFO, 2005).

Neste sentido, este estudo fornecerá informações importantes para o desenvolvimento de outras investigações cujos resultados agregados poderão, em um futuro próximo, contribuir para a melhoria da competitividade da indústria de *software* brasileira e proporcionar maior desenvolvimento social, uma vez que o crescimento dessa indústria possibilita a abertura de postos de trabalho e o aumento da fonte de arrecadação do governo.

Outro aspecto importante a salientar é o pequeno número de estudos sobre a gestão das competências organizacionais, embora já esteja claro na literatura que esse é um dos fatores que podem contribuir para o aumento da competitividade das empresas. Além disso, não foram encontrados estudos que investigassem e comparassem a percepção da empresa e a do cliente sobre as competências organizacionais.

Considerando também que 1) o governo brasileiro tem envidado esforços na comunidade empresarial mediante o Programa *Softex*, a fim de aumentar a competitividade das empresas participantes no mercado interno e externo e 2) a competitividade de uma organização pode ser determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva, um levantamento dessas competências, que atente para a percepção interna (empresa) e a externa (cliente), e um estudo sobre os fatores que podem estar influenciando essa relação vão fornecer, tanto a essas empresas quanto ao referido programa, informações valiosas para seu posicionamento estratégico.

Este estudo está estruturado em capítulos da seguinte forma: no capítulo 1 foram abordadas as considerações introdutórias ao tema, o problema de pesquisa, os objetivos do estudo e as justificativas para sua realização. O capítulo 2 vai tratar do referencial teórico que norteia este estudo. No capítulo 3 será apresentada a metodologia utilizada, as unidades de análise e de observação e os processos utilizados para a coleta e a análise dos dados. O capítulo 4 apresentará os resultados da pesquisa tanto dos dados coletados na empresa quanto dos dados coletados dos clientes. No capítulo 5 será mostrada a discussão dos dados coletados, e no capítulo 6 será apresentada a conclusão do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ESTRATÉGIA, VANTAGEM COMPETITIVA E COMPETITIVIDADE – CONCEITOS E INTER-RELAÇÕES COM A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), quando uma organização adota estratégias que a levam a níveis de desempenho econômico acima da média do mercado, ela tem vantagem competitiva. Ainda segundo esses autores, existem duas correntes teóricas da estratégia empresarial que tratam de explicar como uma empresa consegue obter vantagem competitiva: uma aborda aspectos **estáticos**; a outra, aspectos **dinâmicos** da concorrência.

A corrente teórica com abordagem **estática** da concorrência se baseia na noção de equilíbrio econômico segundo a qual a economia tende a ficar em equilíbrio ao longo do tempo. Nessa corrente existem dois modelos de estratégia que buscam explicar como a vantagem competitiva pode ser alcançada: 1) o modelo de posicionamento estratégico, que parte de uma visão de fora para dentro, ou seja, de acordo com as condições do ambiente externo, do padrão de concorrência, da estrutura da indústria e do posicionamento da empresa nesse mercado, é que se explica sua condição de vantagem ou desvantagem perante os seus concorrentes, demonstrando, assim, que a empresa que tiver maior capacidade de adaptação conseguirá vantagem competitiva (PORTER, 1989); 2) o modelo baseado nos recursos, que, ao contrário, tem uma visão de dentro para fora, ou seja, a

capacidade interna da empresa e sua utilização plena é que definem sua vantagem competitiva no mercado (FAHY; SMITHEE, 1999; PENROSE, 1959).

A corrente teórica com abordagem **dinâmica** da concorrência se baseia no aspecto mutável do mercado, dando ênfase às mudanças, às inovações e a seus provenientes desequilíbrios. Nessa corrente encontram-se a Teoria de Processos de Mercado e a Teoria das Capacidades Dinâmicas.

Segundo Porter (1996), para uma empresa estar à frente de seus concorrentes, ela deve fornecer produtos e serviços de forma diferenciada e de maneira sustentável. E para isso, é necessário que a estratégia da empresa direcione para a realização de atividades integradas que gerem esta diferenciação sustentada. Neste contexto, Porter enfatiza a questão das escolhas (“*trade-offs*”) que as empresas necessitam fazer, deixando de lado algumas oportunidades ou mesmo deixando de atender algumas necessidades de seus clientes propositalmente para focar naquilo que a estratégia da empresa foi direcionada (PORTER, 1996).

Fleury e Fleury (2003) estudando aspectos ligados à competitividade de um país apontaram as redes interorganizacionais como um dos fatores que possibilitem a melhoria de competitividade do país. Eles enfatizaram a necessidade das empresas participantes dessas redes estarem atuando focadas em suas maiores competências, fazendo com que no conjunto a rede tenha um performance superior, visto que individualmente cada empresa está entregando aquilo que melhor sabe fazer. Ainda segundo esses autores, uma abordagem que trate a estratégia, a aprendizagem e as competências organizacionais possibilitaria maior competitividade a uma empresa.

Embora esteja clara na literatura sua relação a um desempenho superior de uma empresa, torna-se importante enfatizar que a definição do termo “vantagem

competitiva” ainda está em construção. Outra questão que permeia os estudos acadêmicos sobre a vantagem competitiva é a definição se ela seria uma variável que causa um desempenho superior ou se é uma constatação dele. A maior parte dos autores ligados à teoria dos recursos assumem que a vantagem competitiva é gerada a partir da implementação de uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada pelos concorrentes, enquanto que outros autores apontam como uma variável resultante do desempenho da empresa (VASCONCELOS; BRITO, 2004).

Baseando-se na teoria dos recursos, grande parte das empresas elabora suas estratégias a partir de seus recursos e competências e as implementam levando em conta a capacitação acumulada na empresa (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997) e as expectativas latentes ou manifestas de uma clientela ou de uma categoria de usuários (ZARIFIAN, 2001). Neste contexto, é importante ressaltar a diferença entre cliente e usuário. Segundo o *Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, metodologia de gerenciamento de projetos amplamente conhecida e utilizada na indústria de *software*, o cliente é aquele indivíduo ou organização que será afetado com o uso do produto do projeto, ao passo que o usuário é aquele indivíduo que usará diretamente o produto do projeto (PMBOK, 2000). Por exemplo, em *softwares* bancários, o gerente da conta corrente, o operador de caixa e o cliente da conta corrente podem ser afetados pela baixa performance de um *software* que efetiva uma transação de saque no caixa da agência, mas somente o operador de caixa, que é quem faz uso do *software*, é o usuário. Apesar de constar essa definição no *PMBOK Guide* (PMBOK, 2000), é importante observar que esses conceitos de cliente e usuário ainda não estão fortemente sedimentados.

Desta forma, a inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva pode influenciar a competitividade de uma organização (FLEURY; FLEURY, 2004). Neste contexto, a competitividade deve ser conceituada em função da adequação entre as estratégias da empresa e o padrão de concorrência vigente, considerando aspectos internos à empresa e condições externas do ambiente. Além disso, tais vantagens competitivas devem ser construídas valendo-se de diversas fontes que, de modo geral, estão vinculadas à gestão, ao tamanho dos mercados, às vendas, às relações com fornecedores e usuários, entre outras (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997). Para Silva e Fleury (2005), uma organização será competitiva se souber reconhecer suas competências e conseguir utilizá-las no desenvolvimento, na produção e na entrega do seu produto ou do seu serviço, no momento em que o mercado estiver demandando (SILVA; FLEURY, 2005).

Teece, Pisano e Shuen (1997) propõem um modelo para aumento da competitividade, o qual foi por eles denominado de “capacidades dinâmicas”, conceituada como a habilidade para integrar, construir e re-configurar competências internas e externas para corresponder rapidamente às mudanças no ambiente. Segundo esses autores, o gerenciamento dessas capacidades deve-se dar similarmente ao gerenciamento de setores de pesquisa e desenvolvimento de uma empresa, atuando fortemente em processos de patentes, transferência de tecnologia, produto e processo de desenvolvimento, processo de produção, aprendizagem organizacional, propriedade intelectual e recursos humanos.

Esses autores reconhecem os benefícios de todas as abordagens, mas enfatizam que, em ambientes de negócios mais dinâmicos, adquirir vantagem competitiva vai além de estar à frente no momento. A vantagem só será realmente

sustentável se a empresa conseguir renovar as competências, de forma a atuar em congruência com as mudanças do ambiente. Eles ainda enfatizam que as competências que geram vantagens e são sustentáveis não aparecem nos balanços. Elas não são copiáveis nem compráveis, isto é, precisam ser construídas dentro das organizações (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Segundo Prahalad e Hamel (1990), o mercado tem mudado cada vez mais rápido, o que dificulta atingir as metas, uma vez que essas também devem ser realinhadas com as mudanças do mercado. Isso também é apresentado nas idéias de Teece, Pisano e Shuen (1997) no sentido da busca de capacidades que consigam se ajustar às novas exigências do mercado.

## **2.2 COMPETÊNCIA – CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS**

Para o termo “competência”, foram encontradas na literatura diversas definições. Segundo Ruas (2003), são duas as principais linhas de abordagem da noção de competências: 1) a abordagem das competências coletivas ou organizacionais, que é mais orientada para questões estratégicas, sendo representada por autores como Prahalad e Hamel, Mintzberg, Barney, Fleury e Fleury, Goddard, Stalk et al., Javidan, King, Fowler e Zeithaml; 2) a abordagem da escola francesa, que trata de um conceito mais orientado para as competências individuais, iniciada com os trabalhos de McClelland em 1973 e posteriormente estudada pelos autores Le Boterf, Zarifian, Levy-Leboyer, Tremblay e Sire, Bouteiller e Dutra.

Diferentemente dos ativos físicos, as competências, quando são utilizadas e compartilhadas, crescem, ao invés de se deteriorarem. Por outro lado, se não forem utilizadas, alimentadas e protegidas, elas, assim como os ativos físicos, também perderão seu valor (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Apesar de este estudo estar relacionado às competências organizacionais, os dois tipos de competência, organizacionais e individuais, apresentam íntima relação e se influenciam mutuamente (DUTRA, 2001), o que torna importante uma pequena revisão teórica sobre essas duas linhas de abordagem.

### **2.3 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS**

Uma proposta de definição de competência, na abordagem individual, foi formulada por Fleury e Fleury e é citada em diversos estudos sobre o assunto (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2002; VIEIRA; LUZ, 2003): “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21).

As competências individuais, segundo Dutra (2001), devem ser gerenciadas a partir do entendimento das competências organizacionais, uma vez que, apesar de a revelação de uma competência individual se dar em uma situação de trabalho específica, ela influencia a competência organizacional da empresa (ZARIFIAN, 2001). Os procedimentos mais modernos de gestão empresarial pressupõem o desenvolvimento de competências profissionais capazes de potencializar os



resultados organizacionais, pela agregação de valor ao trabalho realizado e por seu devido impacto nos produtos gerados (KILIMNIK; SANT`ANNA; LUZ, 2004), já que é por meio da agregação de valor dos indivíduos que é feita a efetiva contribuição ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo a manutenção das vantagens competitivas ao longo do tempo (DUTRA, 2001).

## **2.4 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

Segundo Dutra (2001), as competências organizacionais nascem com a empresa, transformam-se ao longo do processo de desenvolvimento dela e são incorporadas no seu patrimônio de conhecimentos, o qual estabelece suas vantagens competitivas no contexto em que está inserida.

Diversos autores classificam as competências organizacionais de acordo com as perspectivas elaboradas por eles.

Prahalad e Hamel (1990) distinguem as competências organizacionais das competências essenciais (*core competences*). As organizacionais são aquelas necessárias a cada função, e as essenciais, subconjunto das organizacionais, são aquelas que geram vantagem competitiva. Esses autores entendem que as competências essenciais são identificadas como aquelas que atendam a três características, a saber: propiciam capacidade para a empresa atingir ampla variedade de mercados, contribuem significativamente com os benefícios do produto final na percepção dos clientes e são difíceis de ser imitadas pelos concorrentes.

Mills et al. (2002) categorizam as competências em quatro níveis: as *competências essenciais (core competences)*, que estão associadas ao nível estratégico da empresa e que são a chave da sobrevivência e da estratégia da empresa; as *competências distintivas*, aquelas em que os clientes percebem a diferenciação da empresa com relação aos seus concorrentes; as *organizacionais* (ou de unidades de negócio), que estão associadas às atividades das unidades de negócio da empresa; as *de apoio*, que dão suporte a outras atividades; e as *de capacidades dinâmicas*, que estão relacionadas à capacidade de adaptar suas próprias competências a todo momento.

Segundo Fleury e Fleury (2004), as competências organizacionais podem ser separadas em três grandes blocos: as *competências de negócio*, relacionadas ao domínio do negócio, do conhecimento do mercado, dos clientes e dos competidores; as *competências técnico-profissionais*, relacionadas à operação, à ocupação ou à atividade que está sendo desenvolvida; e as *competências sociais*, relacionadas à interação das pessoas (comunicação, trabalho em equipe, negociação).

A real responsabilidade da alta direção de uma organização é montar uma estratégia que direcione a criação de competências essenciais na organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Neste estudo, utilizaremos a categorização proposta por Fleury e Fleury (2004) e uma categorização sugerida pelo autor desta pesquisa, que será explicada no capítulo 3, no tópico 3.5 – Estratégia para análise dos dados.

## **2.5 RELAÇÃO ENTRE AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

Zarifian (2003, p. 80) destaca que “[...] a competência não se exerce sem a mobilização de uma ampla gama de recursos: os recursos da organização, mas também os recursos próprios do sujeito”. Kilimnik, Sant`Anna e Luz (2004, p. 12) igualmente enfatizam que a competência “[...] é uma síntese de saberes”.

Dutra (2001) ressalta o elo entre as competências individuais e as organizacionais:

[...] Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2001, p. 27).

## **2.6 GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS – SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO ATUAL**

O livro *Theory of the growth of the firm*, publicado por Penrose, em 1959, é considerado o pioneiro na introdução da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) (PENROSE, 1959). Nesse livro, a autora sugere que os resultados das empresas são diferentes em razão da forma como elas combinam e utilizam seus recursos. Apesar de ter sido lançada antes, a VBR não se tornou tão difundida quanto a teoria do posicionamento estratégico de Porter nos anos 1980. Aliás, foi

exatamente por considerar, com excessiva importância, a força da indústria para explicar a vantagem competitiva de uma empresa que levou diversos pesquisadores a retomar os estudos e a abordagem dos recursos para elucidar o sucesso de uma organização (FERNANDES, 2004).

A partir de 1980, em um cenário de alta competição, de quebras de barreiras mediante alianças estratégicas, de intensa cópia de produtos e tecnologias, as vantagens competitivas passaram a durar menos. Nesse contexto, acadêmicos e executivos passaram a considerar as competências como fonte importante e sustentável de vantagem competitiva (WOOD Jr., 1997). Para Hamel e Prahalad (1995), o desenvolvimento das competências parte de um desejo de liderança.

O que impulsiona o processo de desenvolvimento de competências é o simples desejo de liderança mundial na provisão de um benefício fundamental ao cliente e a criatividade para prever as diversas formas através das quais esse benefício pode ser fornecido aos clientes (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 228).

Outros fatores que contribuíram para o surgimento das discussões sobre o modelo de competência foram o aumento da concorrência e a busca, por parte das organizações, de soluções cada vez mais complexas para antigos problemas de custo, prazo, qualidade, variedade e inovação (ZARIFIAN, 2003).

A fim de saber reconhecer e melhor se apropriar de suas competências, e também aperfeiçoá-las, a empresa necessita de uma efetiva gestão das competências. Para ser considerada como prática gerencial inovadora, a gestão das competências deve estar alinhada com o planejamento estratégico da empresa, bem como fornecer benefícios para o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo, trazendo, assim, valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004).

De acordo com Zarifian (2003), as empresas que têm implementado programas ditos de “gestão de competências”, ainda pautados na lógica de posto de trabalho, em que o trabalhador está restrito a um conjunto de tarefas sob a pressão de um ritmo de trabalho sem oportunidade de expor sua criatividade, precisam, urgentemente, alterar essa realidade. Para ser efetivamente gestão de competências, há de se mudar para a “lógica competência”, em que o trabalho seja reabsorvido pelo indivíduo que o realiza, possibilitando a este poder de respostas individuais a qualquer evento inesperado exercendo toda a sua potencialidade, deixando de lado os modelos de posto de trabalho e de profissão que hoje predominam na maioria das empresas (ZARIFIAN, 2003).

O ponto de partida de todo modelo de gestão de competências é tornar visíveis as implicações produtivas estratégicas, de acordo com o ramo de atividade da empresa, as implicações estabelecidas segundo a categoria de produtos que fabrica e os mercados em que atua (ZARIFIAN, 2001). Neste sentido, Treacy e Wieserma (1995) definiram três estratégias distintas de atuação: foco na excelência operacional, foco na inovação de produtos e foco na intimidade com o cliente. A estratégia de excelência operacional consiste em entregar produtos padrões com baixo custo (exemplo da Gol – companhia brasileira de aviação); o foco na inovação consiste em entregar produtos inovadores (exemplo da empresa 3M, fabricante do adesivo autocolante *post-it*), e o foco na intimidade com o cliente consiste em entregar aquilo que o cliente quer na forma como ele quer (exemplo do Itaú Personalitté).

## 2.7 A INDÚSTRIA DO SOFTWARE NO BRASIL E NO MUNDO

Em um estudo realizado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), pelo Finep – Financiadora de Estudos e Projetos e pelo PADCT – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico em 1993 sobre a competitividade da indústria brasileira de *software*, foram apresentadas as tendências internacionais da competitividade no setor, a posição da indústria brasileira naquela época e as proposições políticas para o aumento da competitividade da indústria brasileira (ECIB, 2006).

Sobre as tendências internacionais de competitividade aquele estudo apontou características do setor que ainda são reconhecidamente presentes na atualidade. Como características gerais trata-se de uma indústria dinâmica, jovem, com crescimento anual acima de 10%, em fase de amadurecimento na busca de ampliação de padrões de qualidade dos produtos e serviços. No aspecto concorrência percebia-se o domínio de grandes corporações nos principais mercados, principalmente em mercados mais antigos como os softwares para editoração de planilhas eletrônicas, sistemas gerenciadores de banco de dados e sistemas operacionais. Por um outro lado, o estudo concluiu que as barreiras de entrada eram baixas considerando-se alguns nichos específicos principalmente os nichos de *softwares* vendidos no varejo, chamados *softwares* de pacote (ECIB, 2006).

Outro aspecto importante ressaltado naquele estudo como consequência do dinamismo da indústria está relacionado à oportunidade incessante de surgimento de novos produtos e segmentos de mercado (ECIB, 2006). De fato, percebeu-se ao longo dos anos, o surgimento de grandes empresas em nichos de mercados pouco

explorado àquela época, como é o caso da empresa americana Google criada em 1998 e líder em *software* de busca na web. Outro aspecto que pôde ser observado foi o amadurecimento das estratégias das empresas na busca de resultado financeiro com o fortalecimento da rede mundial (internet).

Sobre a posição do Brasil em relação ao mercado mundial em 1993, a indústria brasileira de *software* e *hardware* estava saindo do período de reserva de mercado sendo exposta à entrada de grandes empresas competindo contra uma indústria nacional pouco estruturada e além disso poluída pela grande concentração de produtos pirata (cópias não autorizadas). As empresas internacionais observando a facilidade de entrada, fizeram investimentos em marketing e em sua política de baixos preços no intuito de ocupar o mercado evitando a crescimento de outras empresas (ECIB, 2006).

Dentre as proposições apontadas para a indústria brasileira de *software* no estudo em 1993 constaram o foco no desenvolvimento de *softwares* diferenciados e inovadores, investimento no amadurecimento da gestão nas empresas produtoras, em marketing e em processo de engenharia de *software*. Também foram indicados meios para a criação de um ambiente mais propício para o desenvolvimento da indústria nacional, como criação de mecanismos para difundir capacitações gerenciais, geração de demanda para possibilitar a criação de economias de escala e criação de políticas de incentivo que viabilizassem o aporte de capital de terceiros em pequenas e médias empresas.

Como estratégias empresarias, o estudo apontou dois tipos: *software* pacote e *software* sob encomenda. As empresas que atuam com *software* pacote devem atentar para a questão da economia de escala, a rede de vendas e suporte e um maior reconhecimento da marca. As empresas que atuam com *software* sob

encomenda devem se ater 1) ao fortalecimento das capacitações e habilitações para estarem aptas a desenvolver projetos para diversos tipos de indústria e 2) ao mercado de grandes empresas que contratam projetos mais complexos que propiciam a venda de serviços de maior valor agregado (EBIC, 2006).

Em um estudo mais recente, coordenado pelo MCT em 2002 e realizado pela SOFTEX (Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro) intitulado *Slicing the knowledge-based economy in India, China and Brazil: a Tale of Three Software Industries*, foi feita uma comparação entre a situação da indústria do *software* na Índia, China e Brasil. O estudo demonstrou que o Brasil tem uma participação muito tímida no mercado mundial de TI (tecnologia da informação), embora tenha um mercado interno maior que o da Índia e quase do tamanho do mercado interno da China (SOCIEDADE PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRO, 2004). Segundo esse estudo, um dos fatores que pode ter contribuído para a baixa participação do país no mercado mundial foi a ausência de um plano de governo que propicie ambiente para o desenvolvimento do mercado brasileiro.

Nos países que constaram no estudo de 2002 pode ser observado que o mercado de *software* participa em média com um percentual entre 1% e 2% do PIB. Entretanto, países que fizeram investimentos e direcionaram esforços para a indústria do *software* têm índices maiores como é o caso da Irlanda (7,4%) e Israel (3,4%).

Segundo Oliveira, Barbosa e Gonçalves, a indústria de *software* está em fase de amadurecimento. De fato, percebe-se que nos últimos anos a indústria do *software* vem passando pelo período da criação, divulgação e exigência de padrões internacionais de qualidade. Inicialmente a exigência de qualidade por parte do



mercado se deu através da certificação ISO9000, depois incorporou a exigência do gerenciamento do projeto através do PMBok (*Project Management Body of Knowledge*) e atualmente tem passado a exigir a certificação CMM (*Capability Maturity Model*). A indústria brasileira segundo esses autores é caracterizada pela acirrada concorrência, pela forte atuação de empresas ligadas ao governo (geralmente fornecendo produtos e serviços para as empresas estatais), pela baixa colaboração entre as empresas e pela falta de uma empresa líder que seja a voz das empresas do setor no país. Outro aspecto apontado por esses autores é a fraqueza da estrutura industrial do *software* no Brasil, visto que tal indústria teve que ser reinventada após o período de reserva de mercado. Como proposição para aumento das exportações brasileiras, Oliveira, Barbosa e Gonçalves sugerem que o foco seja em serviços ao invés de produtos, devido à complexidade para a exportação de produtos que exige uma sinergia entre o mercado doméstico e a demanda internacional (OLIVEIRA; BARBOSA; GONÇALVES, 2004).

Considerado o referencial teórico que norteia este trabalho, é necessário apresentar os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, como veremos no capítulo 3 a seguir.

## 3 MATERIAL E MÉTODOS

### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E OPÇÃO METODOLÓGICA

Os objetivos deste estudo foram investigar e descrever a percepção da organização (percepção interna) e a percepção do cliente (percepção externa) acerca das competências organizacionais necessárias, para que as empresas de *software*, com seus produtos e serviços, atendam seus clientes com vantagem competitiva, bem como verificar a presença ou não de concordâncias entre essas percepções. Dessa forma, o presente trabalho teve cunho exploratório, buscando, nos fenômenos estudados, relações ainda pouco conhecidas, investigadas e exploradas.

Para o seu adequado desenvolvimento, foi realizado um estudo descritivo que utilizou as estratégias de pesquisas do tipo qualitativa e quantitativa e, como método de pesquisa, o estudo de caso único.

O estudo descritivo, associado à estratégia de pesquisa qualitativa, é o método mais indicado para investigações de temas que ainda não têm um construto definido e que tratam da percepção de uma realidade, como é o caso do tema deste estudo, possibilitando, ao pesquisador, compreensão ampla e profunda do problema estudado e permitindo-lhe maior liberdade para a exploração de novos enfoques com referência ao problema (GIL, 1991; GODOY, 1995a).

Considerando a contemporaneidade do tema e a necessidade de uma análise mais ampla, o estudo de caso é apontado como o melhor para esse fim (GODOY,

1995b; YIN, 2005), sendo, portanto, o adotado. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica do fenômeno atual em um contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e em que múltiplas fontes de evidências são usadas.

### 3.2 UNIDADES EMPÍRICAS DE ANÁLISE E DE OBSERVAÇÃO

A unidade de análise deste estudo foram os profissionais de uma empresa – Mastermaq –, de Belo Horizonte, fornecedora de *software*, com destaque nesse mercado, bem como os profissionais de empresas-clientes que mantêm contratos ativos com essa há mais de cinco anos.

A escolha da empresa Mastermaq se deu com base na análise do *ranking* mineiro de informática, uma classificação feita pela Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, *Software* e Internet de Minas Gerais (ASSEPRO-MG) (ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, SOFTWARE E INTERNET DE MINAS GERAIS, 2005). Essa empresa se destacou pelos seguintes motivos:

- Maior lucratividade no ano de 2004 entre as vinte maiores empresas do *ranking* que atuam no segmento de *software*;
- Segunda colocação entre as empresas que mais contrataram em 2004;
- Ocupante da 13ª posição geral do *ranking*.

Além desses fatores, outra questão levada em consideração foi a facilidade de acesso do pesquisador a essa empresa.

### **3.3 AMOSTRAGEM**

O presente estudo utilizou duas técnicas de amostragem, uma para cada unidade de análise.

Para a seleção dos profissionais da empresa, foi utilizada a técnica não probabilística, por acessibilidade, que, segundo Costa Neto (1988), ocorre quando retiramos a amostra de uma parte que esteja acessível, embora se tenha a possibilidade de atingir toda a população. Essa técnica de amostragem pode ser utilizada em pesquisa exploratória e, às vezes, é empregada em grandes pesquisas (MALHOTRA, 2001).

A seleção foi realizada de forma a obter contribuição de profissionais de diversos níveis da empresa e, conseqüentemente, proporcionar uma condição em potencial de validação das informações coletadas, bem como uma verificação mais ampla das percepções. Dessa forma, foram selecionadas pessoas que atuavam no nível operacional, no nível tático (gerência intermediária) e no nível estratégico (diretores). Os procedimentos dessa seleção foram realizados logo após a apresentação dos objetivos da pesquisa aos gerentes da Mastermaq e contou com a colaboração deles. O pesquisador orientou os gerentes a indicar os profissionais mais experientes dos diferentes níveis que tivessem domínio do processo operacional executado na empresa e que pudessem contribuir de forma mais

completa aos objetivos da pesquisa. Assim, a constituição e o tamanho da amostra formada pelos funcionários da empresa foram determinadas considerando as indicações feitas pelos gerentes, bem como a disponibilidade dos funcionários indicados.

Para a seleção dos clientes da Mastermaq, foi utilizada a técnica de amostragem probabilística, cujo princípio básico, segundo Babbie (1999), é: “Uma amostra será representativa da população da qual foi selecionada se todos os membros da população tiverem oportunidade igual de serem selecionados para a amostra”. Dessa forma, foi realizado um levantamento do cadastro de todos os clientes da empresa. Após esse levantamento, foram aplicados os seguintes critérios para seleção dos clientes a ser incluídos neste estudo:

1. Ser da linha de sistema mais antiga da Mastermaq (no caso, a linha contábil);
2. Ter contratos ativos com a empresa há mais de cinco anos (contratos iniciados antes de 3/12/2000);
3. Responder ao questionário disponível na internet no período estipulado.

O convite à participação do estudo foi feito a todos os clientes que satisfizeram os itens um e dois, descritos acima, ou seja, todos os membros da população que constituía o universo de interesse do estudo tiveram oportunidade igual de ser selecionados para a amostra. Entretanto, foram incluídos apenas aqueles que satisfizeram o item três.

### **3.4 COLETA DOS DADOS**

A etapa de coleta de dados foi subdividida em duas partes: a que tratava do levantamento de informações dentro da empresa (primeira fase) e a que tratava do levantamento de informações dos clientes mais antigos com contratos ativos (segunda fase). Todos os procedimentos necessários foram completamente desenvolvidos e executados pelo pesquisador.

#### **3.4.1 Primeira fase**

A primeira fase da coleta dos dados ocorreu no período de 30 de agosto a 30 de dezembro de 2005. Por meio de entrevistas semi-estruturadas, conduzidas com o apoio de roteiros previamente preparados, foram coletados os dados referentes às informações internas da empresa. É importante destacar que a entrevista é considerada um dos principais métodos de pesquisa empregados, já que fornece resultados com conotação mais narrativa, ricos em dados, exemplos e descrições (GODOY, 1995a).

Foram preparados quatro roteiros diferentes que foram utilizados de acordo com a área a qual o funcionário pertencia dentro da empresa: RH/Financeiro/Presidência (ANEXO A), Atendimento ao Cliente (ANEXO B), Desenvolvimento de Produtos (ANEXO C) e Comercial (ANEXO D). Apesar da existência desses roteiros destinados a áreas específicas, a maioria das perguntas

foi comum a todos eles, para que o objetivo principal do estudo fosse atendido, alterando-se apenas a forma de abordagem de algumas questões e a adição ou substituição de uma ou outra pergunta específica a determinada área.

As questões dos roteiros de pesquisa foram formuladas com o objetivo de coletar informações referentes às seguintes percepções internas:

- pontos fortes e pontos fracos;
- planejamento estratégico adotado;
- características necessárias aos *softwares* e aos serviços;
- competências da organização;
- competências organizacionais necessárias, hoje em dia e daqui a cinco anos, às empresas de *software*.

Em relação ao levantamento das competências que os funcionários achassem necessárias atualmente a uma empresa de *software*, a estratégia do autor foi coletar primeiramente que produtos e serviços seriam necessários ser ofertados aos clientes para depois indagar sobre que competências a empresa precisaria ter para fornecê-los. A intenção foi criar, dentro do contexto da entrevista, uma seqüência lógica que levasse o entrevistado a pensar em competências, e não em recursos, visto que é comum ocorrer tal confusão (HAMEL, 1995).

As entrevistas foram realizadas, em sua maioria, dentro da própria empresa, em salas de reuniões isoladas do ambiente de trabalho dos entrevistados. Todas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, o que permitiu maior facilidade de trato durante a entrevista, e evitou a perda de informação.

A ordem de realização dessas entrevistas obedeceu ao nível hierárquico ocupado pelo entrevistado, iniciando-se pelos mais inferiores (atendentes,

desenvolvedores e comerciais) e encerrando na diretoria. Essa estratégia de ordem de coleta se deu para que as informações mais básicas fossem coletadas primeiramente nos níveis inferiores, deixando as informações mais estratégicas e sofisticadas (do ponto de vista da gestão do negócio) para ser coletadas nas entrevistas com os profissionais dos níveis hierárquicos mais elevados. Uma segunda razão para isso foi o fato de o pesquisador estar acessível a ajustes nos roteiros das entrevistas durante o processo de coleta, uma vez que, no método de estudo de caso, há que manter certa abertura para coletar informações não previstas, mas que tenham relevância para o caso (YIN, 2005).

Com essa ordem, seria mais fácil retornar para coletar novamente informações adicionais com profissionais de níveis inferiores do que com os mais graduados. Outro motivo que levou a optar por essa estratégia foi a baixa disponibilidade de tempo dos profissionais de níveis hierárquicos mais elevados. Dessa forma, quando foram realizadas as entrevistas com esses profissionais, restavam questões mais sofisticadas para ser levantadas, evitando utilizar o pequeno tempo disponibilizado com informações mais básicas.

### **3.4.2 Segunda fase**

A coleta das informações referentes às percepções dos clientes ocorreu no período de 5 de dezembro de 2005 a 4 de janeiro de 2006, por meio de um questionário semi-estruturado disponibilizado na internet. Esse questionário continha perguntas fechadas, que visavam caracterizar o respondente quanto ao sexo, à faixa



etária, à escolaridade, entre outras, e perguntas abertas relativas ao tema gestão de competências e à sua percepção sobre os serviços e os *softwares* oferecidos pela Mastermaq (ANEXO E).

Para levantar as características mais importantes que os clientes levavam em consideração quando tinham a intenção de adquirir um produto ou um serviço de uma empresa de *software*, o respondente foi convidado a apontar três características, em ordem de importância, partindo de uma lista com as seguintes opções:

- menor preço;
- *software* com funções inovadoras;
- facilidade de uso do *software*;
- relacionamento e confiança no vendedor;
- empresa vendedora de maior porte;
- indicação de outros clientes que já utilizam aquele *software*;
- *software* que esteja sendo usado pelo maior número de clientes;
- serviço de atendimento oferecido pela empresa vendedora.

Essa lista foi desenvolvida pelo pesquisador, que possui grande experiência no assunto, uma vez que é graduado em Ciência da Computação e atuante no ramo de *softwares* há mais de 15 anos. Tal lista também foi validada por dois profissionais que têm o mesmo tempo de atividade no mercado de *software*. Além disso, para a montagem dessa lista, foram consideradas as informações coletadas durante as entrevistas com os profissionais da empresa, o que possibilitou clara e abrangente percepção das características mais marcantes aos serviços e aos produtos oferecidos por essa empresa.

Apesar de haver uma lista de sugestões, foi dada ao respondente a possibilidade de ele indicar outras características que julgasse importantes, mas que não foram incluídas nela.

Com o objetivo de identificar as competências que os clientes achassem mais relevantes para uma empresa de *software*, foi utilizada uma estratégia de abordagem que facilitasse o entendimento do respondente, evitando abordar diretamente com o termo *competência*, questão que poderia não ser suficientemente dominada ou até mesmo conhecida por alguns deles. Para levar o respondente a pensar sobre competências, primeiramente foram solicitadas informações sobre as principais características necessárias aos serviços e aos *softwares* destinados à área contábil (hoje e daqui a cinco anos), para posteriormente solicitar informações sobre como uma empresa fornecedora de *software* poderia superar seus concorrentes nesse mercado (hoje e daqui a cinco anos) (ANEXO E).

A todos os clientes da Mastermaq que satisfizeram os critérios de inclusão preestabelecidos (descritos anteriormente), foi enviado, por *e-mail*, um convite à participação na pesquisa, no dia 5/12/2005 (ANEXO F). Nesse comunicado, o cliente foi brevemente esclarecido sobre os objetivos do estudo, sobre a sua anonimidade; e ainda lhe foram oferecidas informações sobre os resultados do estudo após a sua conclusão, caso ele se interessasse. O texto do *e-mail* convidava o cliente a entrar em outra página da *Web*, através de um *link* (atalho) que apresentava o questionário anteriormente descrito e apresentado no ANEXO E.

Durante o período de coleta de dados dos clientes, foram enviados dois lembretes para reforçar o convite de participação no estudo: o primeiro feito em 13/12/2005 (ANEXO G) e o segundo em 22/12/2005 (ANEXO H). Em 29/12/2005 foi enviado o último *e-mail* (ANEXO I), lembrando que o término do prazo ocorreria no

dia posterior, convidando novamente os clientes que ainda não haviam participado e agradecendo a participação daqueles que responderam ao questionário.

Os contatos realizados com os clientes foram inteiramente feitos pelo correio eletrônico via Mastermaq, especificamente pelas áreas de Infra-estrutura e de Marketing. Dessa forma, ficaria claro ao cliente convidado o apoio da empresa, o que aumentaria a probabilidade de participação dele.

Todas as respostas ao questionário foram armazenadas em banco de dados e posteriormente transpostas para uma planilha do *MS-Excel (Microsoft Excel – software de planilha eletrônica)*, para que fossem, então, analisadas. Com o objetivo de evitar a duplicidade de informações de uma mesma fonte por questão de alguma má operação do questionário por parte dos respondentes, foram coletados dados sobre o IP (endereço identificador único de conexão na internet) da máquina, a data e a hora em que o respondente clicou no botão de “enviar” (comando na página da internet para gravar os dados respondidos) e sobre o número seqüencial gerado automaticamente a cada nova resposta enviada.

Após o levantamento do cadastro de todos os clientes da empresa, foi verificado que havia 58.151 sistemas instalados em 10.757 clientes com contratos ativos. Aplicando-se os critérios de inclusão um e dois (ser da linha contábil e ter contratos ativos há mais de cinco anos), o universo de indivíduos potencial constituiu-se de 1.836 clientes.

Dos 1.836 clientes contatados, 100 responderam ao questionário. Desses, 96 enviaram as suas respostas até o prazo final estipulado, e as respostas dos outros quatro clientes foram registradas após esse prazo (entre os dias 2 e 4/1/2006). Entretanto, foram incluídas para a análise. Desse total de 100, três pares de registros estavam com o mesmo IP. Dois desses pares, apesar de ter o mesmo IP,

apresentavam respostas quanto ao sexo, à idade, à escolaridade, bem como as relativas às questões abertas, bem diferentes. Como não foi considerado um problema a coleta de informações de mais de um respondente dentro de um mesmo cliente, as informações referentes a esses respondentes foram consideradas válidas para análise. O respondente de número seqüencial 9, registrado em 6/12/2005, às 8h47, e o respondente de número seqüencial 23, registrado em 6/12/2005, às 16h15, constituíram um desses pares; o respondente 64, registrado em 23/12/2005, às 8h20, e o respondente 96, registrado em 30/12/2005, às 19h2, constituíram o outro par. O terceiro par com IP idêntico foi um caso completamente distinto dos outros dois: os questionários foram gravados em um intervalo de tempo de três minutos, e todas as respostas preenchidas em ambos eram idênticas. Isso ocorreu com o respondente 61, registrado em 22/12/2005, às 20h2, e o respondente 62, registrado 3 minutos depois, com o mesmo IP do 61. Portanto, o registro com o menor número de respostas preenchidas foi descartado, totalizando uma amostra de 99 clientes.

Considerando o universo de 1.836 clientes e a análise do tamanho da amostra a partir do intervalo de confiança (SOARES; FARIAS; CÉSAR, 1991), um total de 92 clientes estaria associado a um percentual de erro de 10% na interpretação dos resultados, e um total de 112 a um percentual de 9%. Dessa forma, o nível de confiança nos resultados dos clientes fornecidos por este estudo está em um intervalo entre 9% e 10%.

Uma observação feita com relação à incidência das respostas foi a de que as maiores entradas ocorriam logo após o envio dos lembretes (TAB. 1).

**TABELA 1**  
**Incidência das respostas dos questionários pelos clientes**

<b>Data</b>	<b>Dia</b>	<b>Quest. respondidos</b>	<b>Observação</b>
5/12/2005	Segunda	7	Primeiro <i>e-mail</i> enviado, às 18h
6/12/2005	Terça	18	
7/12/2005	Quarta	2	
8/12/2005	Quinta	1	
9/12/2005	Sexta	2	
10/12/2005	Sábado	1	
11/12/2005	Domingo	0	
12/12/2005	Segunda	0	
13/12/2005	Terça	19	Segundo <i>e-mail</i> I enviado, às 12h18
14/12/2005	Quarta	4	
15/12/2005	Quinta	3	
16/12/2005	Sexta	0	
17/12/2005	Sábado	0	
18/12/2005	Domingo	0	
19/12/2005	Segunda	0	
20/12/2005	Terça	1	
21/12/2005	Quarta	0	
22/12/2005	Quinta	5	Terceiro <i>e-mail</i> enviado, às 18h30
23/12/2005	Sexta	11	
24/12/2005	Sábado	0	
25/12/2005	Domingo	0	
26/12/2005	Segunda	4	
27/12/2005	Terça	1	
28/12/2005	Quarta	0	
29/12/2005	Quinta	12	Último <i>e-mail</i> enviado, às 15h07
30/12/2005	Sexta	5	
31/12/2005	Sábado	0	
1º/1/2006	Domingo	0	
2/1/2006	Segunda	3	
3/1/2006	Terça	0	
4/1/2006	Quarta	1	

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.5 ESTRATÉGIA PARA ANÁLISE DOS DADOS

Considerando as diferentes formas utilizadas para coletar as informações, procedimentos distintos foram adotados para análise dos dados das duas fontes. Todos os procedimentos dessa etapa também foram desenvolvidos e inteiramente executados pelo pesquisador.

As informações mais objetivas de ambas as fontes de análise, como sexo, idade, escolaridade, entre outras, foram trabalhadas utilizando-se de estatísticas descritivas (*software SPSS para Windows*, versão 13.0). Os dados referentes às questões mais abertas das entrevistas realizadas com os profissionais da Mastermaq, assim como do questionário enviado ao cliente, que constituíram a maior parte das informações coletadas, foram analisados utilizando-se da técnica de Análise de Conteúdo. Resumidamente, essa técnica permite o encontro de respostas para as questões formuladas e descobertas do que está por trás dos conteúdos, superando as aparências do que está sendo comunicado (GOMES, 1994).

Primeiramente, todas as entrevistas feitas com os profissionais da empresa foram transcritas considerando todas as informações gravadas e anotadas pelo pesquisador. Em seguida, todos os dados, tanto das entrevistas quanto dos questionários, foram categorizados, codificados, e as generalizações obtidas foram avaliadas.

A interpretação dos dados efetuou-se pela análise qualitativa do conteúdo, obedecendo às três etapas básicas descritas por Bardin (2004):

- *Pré-análise*, que corresponde a organização de todos os dados obtidos para efeito de observação e comparação;
- *Descrição analítica*, que corresponde a descrição do conteúdo das respostas dos entrevistados que exemplifiquem a análise dos dados coletados, como também as citações literais da fala dos indivíduos;
- *Interpretação referencial das respostas associadas aos conceitos que emergem nas entrevistas*, considerando, sempre, o referencial teórico revisto na literatura, concomitante à descrição analítica.

A análise do conteúdo obedeceu a algumas regras básicas (RIZZINI et al., 1999), a saber:

- *Homogeneidade*: categorias que reúnem elementos relacionados a um mesmo princípio ou aspecto do que está sendo analisado;
- *Exclusão mútua*: dados brutos reunidos conforme seu significado comum em uma única categoria, evitando-se a criação de categorias imprecisas e, conseqüentemente, a integração de uma mesma informação em mais de uma categoria;
- *Pertinência*: categorias estabelecidas segundo o tema do estudo e considerando os dados coletados e disponíveis;
- *Objetividade*: clareza na descrição, para que outros pesquisadores possam chegar a resultados similares, utilizando-se dos mesmos procedimentos, garantindo, assim, a fidedignidade dos resultados;
- *Exaustão*: esgotamento de todos os assuntos pertinentes ao tema em estudo com base nas informações coletadas.

Após o desenvolvimento das etapas que concretizaram os preceitos descritos acima, foi realizada a análise descritiva das informações contidas nas entrevistas (características das empresas, dos clientes, dos produtos e dos serviços citados por cada um deles, foco estratégico da empresa fornecedora, principais competências a ser melhoradas na atualidade, principais competências necessárias daqui a cinco anos, entre outras) com o objetivo de identificar e caracterizar a empresa e classificar as competências citadas por cada um dos dois grupos.

Para essa análise, foram utilizadas duas classificações de competências organizacionais: a proposta por Fleury e Fleury (2004), em que as competências são categorizadas em *técnico-profissionais*, *sociais* e de *negócio*; e uma classificação proposta pelo autor que separa as competências em:

- *Gestão Comercial*: competências relacionadas ao reconhecimento do mercado, ao saber entender suas demandas e ao saber precificar seus produtos e serviços;
- *Gestão Organizacional*: competências relacionadas à forma de gerir a empresa;
- *Gestão de Pessoas*: competências relacionadas à maneira como a empresa administra os recursos humanos;
- *Marketing*: competências relacionadas à gestão da marca e à publicidade;
- *Produto*: competências relacionadas ao desenvolvimento de produtos;
- *Serviços*: competências relacionadas aos serviços prestados pela empresa.

A classificação utilizada pelo autor foi necessária para evidenciar aspectos mais operacionais para reconhecimento e tratamento das competências, visto que a



classificação proposta por Fleury e Fleury (2004) deixou várias competências debaixo de uma mesma categoria.

Dentro das categorias também foram criadas subcategorias e qualificadores das subcategorias para melhor analisar os dados. As subcategorias, por sua vez, foram associadas à categorização proposta por Fleury e Fleury e à proposta por este autor.

Para as perguntas relacionadas às características necessárias atualmente e daqui a cinco anos aos produtos e aos serviços oferecidos ao mercado, também foram feitas associações às categorias de competências que a empresa deveria ter para conseguir agregar tais características apontadas em seus produtos e serviços.

A Tabela 2 apresenta as subcategorias criadas para as características necessárias aos produtos e aos serviços hoje e daqui a cinco anos:

**TABELA 2**  
**Categorização das características necessárias hoje aos produtos e aos serviços**

<b>Subcategoria do autor</b>	<b>Categoria Fleury e Fleury (2004)</b>	<b>Categoria do autor</b>
Suporte	Técnico-profissionais	Serviço
Funcionalidades	Técnico-profissionais	Software
Gestão Comercial	De negócio	Gestão Comercial
Gestão de Pessoas	De negócio	Gestão de Pessoas
Integração	Técnico-profissionais	Software
Oferecer novos serviços	De negócio	Gestão Comercial
Organização	De negócio	Gestão Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

Dentro da subcategoria *suporte* foram colocadas todas as citações de características que fossem relacionados ao serviço de suporte ao cliente, desde o seu formato, à sua disponibilidade até a forma como deve ser estruturado e oferecido ao cliente. Entre os qualificadores que foram associados ao serviço de suporte estavam: ser capacitado; oferecer treinamento *on-line*; ser ágil; oferecer suporte em *hardware*; ser diferenciado; ser *on-line*; oferecer suporte no fim de semana; oferecer treinamento ao cliente.

Dentro da subcategoria *funcionalidades* foram colocadas todas as citações de características que fossem relacionadas a essa qualidade do produto. Entre os qualificadores apontados, estavam: atendimento à legislação, abrangência funcional, disponibilidade de ferramenta para conversão de sistemas, integração entre sistemas, qualidade, disponibilidade de funcionalidades na *Web*.

Na subcategoria *Gestão Comercial* foram colocadas todas as citações de características que fossem relacionadas à forma como a empresa comercializa seus produtos e mesmo às necessidades de novos negócios a oferecer aos clientes. Entre os qualificadores dessa subcategoria, estavam: oferecer baixo preço, vender consultoria, vender manutenção de rede de computadores, vender serviço de provimento de acesso à internet.

Na subcategoria *Gestão de Pessoas* foram colocadas as ocorrências relacionadas ao tratamento dado às pessoas e ao acompanhamento de suas qualificações. Os qualificadores apontados nessa subcategoria foram: equipe capacitada (no geral) e equipe capacitada na legislação contábil.

Na subcategoria *organização* colocou-se a ocorrência relacionada a um quesito de gestão citado por um dos funcionários, que foi o comprometimento que a empresa deve ter com seus clientes.

Também para as respostas relacionadas a como a empresa poderia superar seus concorrentes hoje e daqui a cinco anos, foram feitas associações à categorização de competências proposta por Fleury e Fleury (2004) e à proposta por este autor. A Tabela 3 apresenta as subcategorias criadas para as competências necessárias às empresas de *software* hoje e daqui a cinco anos e suas associações:

**TABELA 3**

**Categorização das competências necessárias às empresas de *software* hoje e daqui a cinco anos**

<b>Subcategoria do autor</b>	<b>Categoria Fleury e Fleury (2004)</b>	<b>Categoria do autor</b>
Confiabilidade/Estabilidade	Técnico-profissionais	<i>Software</i>
Evolução	Técnico-profissionais	<i>Software</i>
Funcionalidades	Técnico-profissionais	<i>Software</i>
Gestão Comercial/Preço	De negócio	Gestão Comercial
Gestão de Pessoas/ Capacitação Pessoal	Técnico-profissionais	Gestão de Pessoas
Gestão Organizacional	Técnico-profissionais	Gestão Organizacional
Integração	Técnico-profissionais	<i>Software</i>
Performance do <i>Software</i>	Técnico-profissionais	<i>Software</i>
Qualidade dos Serviços	Técnico-profissionais	Serviço
Relacionamento	Sociais	Serviço
Suporte	Técnico-profissionais	Serviço

Fonte: Dados da pesquisa

Dentro da subcategoria *Confiabilidade/Estabilidade* foram colocadas todas as citações de competências que fossem relacionadas à capacidade de a empresa produzir *softwares* com qualidade.

Na subcategoria *Evolução* foram colocadas as citações que se referiam à capacidade de a empresa manter constante evolução de seus produtos. Entre os qualificadores que foram apontados, estavam: evolução constante, evolução tecnológica e capacidade de inovação.

Dentro da subcategoria *Funcionalidades* foram colocadas todas as citações de competências que fossem relacionadas ao atendimento à funcionalidade do produto. Entre os qualificadores apontados, estavam: facilidade de uso do *software*, geração de novos relatórios e atendimento à legislação.

Na subcategoria *Gestão Comercial/Preço* foram colocadas todas as citações de competências que fossem relacionadas à capacidade de a empresa comercializar seus produtos com preço adequado. Entre os qualificadores dessa subcategoria, estavam: oferecer preço baixo, oferecer preço competitivo e compatível, adequar contratos e conquistar clientes.

Na subcategoria *Gestão de Pessoas/Capacitação Pessoal* foram colocadas as ocorrências de competências relacionadas ao tratamento dado às pessoas e ao acompanhamento de sua qualificação. Os qualificadores apontados nessa subcategoria foram: equipe capacitada (no geral), equipe capacitada na legislação contábil e no desenvolvimento de *softwares*.

Na subcategoria *Gestão Organizacional* foram agrupadas as ocorrências de competências relacionadas à gestão da empresa. Entre os qualificadores apontados, estavam: dinamismo, necessidade de ter um bom planejamento estratégico,

capacidade de a empresa manter o foco e saber trabalhar seus pontos fortes e fracos.

Na subcategoria *Integração* foram colocadas as citações de competências relacionadas à capacidade de a empresa oferecer produtos integrados e que facilitassem a integração entre contadores e seus clientes. Entre os qualificadores, constavam: integração entre sistemas, integração contador-cliente e integração via internet.

A subcategoria *Performance* agrupou citações de competências relacionadas à capacidade de a empresa fornecer *softwares* ágeis, que gerassem informações rapidamente. Não houve necessidade de criação de qualificador para essa subcategoria, uma vez que suas citações não foram qualificadas pelos respondentes.

Também para a subcategoria *Qualidade dos Serviços*, que agrupou as citações relacionadas às competências que a empresa precisaria ter para fornecer serviços com qualidade, não houve necessidade de criar qualificadores pelo não-fornecimento desses pelos respondentes.

Na subcategoria *Relacionamento* foram agrupadas as citações de competências relacionadas ao contato com o cliente. Entre os qualificadores dessa subcategoria, encontravam-se: saber ouvir o cliente, saber fidelizar o cliente, entender as necessidades dos clientes e criar parcerias para melhor atender os clientes.

Dentro da subcategoria *suporte* foram colocadas todas as citações de competências relacionadas ao serviço de suporte. Entre os qualificadores dessa subcategoria, estavam: capacidade de oferecer um bom suporte, acessível, qualificado e rápido; e capacidade de oferecer treinamento ao cliente.

A categorização proposta por Mills et al. não foi utilizada, já que tal abordagem necessitaria de uma validação junto aos funcionários e em outras empresas fornecedoras de *software* para corretamente classificar as competências levantadas em essenciais, distintivas, organizacionais, de apoio e de capacidades dinâmicas. Também não foi feita a categorização de acordo com a abordagem de Prahalad e Hamel (separação das competências essenciais), embora tenham sido levantadas algumas informações que poderiam ajudar a analisá-las sobre dois pré-requisitos de sua classificação: ser percebida pelo cliente (neste estudo esta percepção é levantada) e ser difícil de ser copiada (foi levantada somente na visão dos funcionários).

Posteriormente, foi realizada análise comparativa entre as categorias comuns às duas fontes de informação (funcionários e clientes), com o objetivo de identificar pontos concordantes e entender as suas razões. O processo de criação das categorias buscou ser o mais fidedigno em relação às informações coletadas tanto na empresa quanto nos clientes. As categorias foram criadas de acordo com o ponto de vista dessas partes, muitas vezes levando em consideração até o termo literal que, com mais frequência, foi utilizado durante a coleta. Na fase de análise comparativa dos dados categorizados foi levada em consideração a visão que cada parte demonstrou ter do que foi categorizado, explicitando e justificando, nas situações devidas, o que levou o pesquisador a relacionar as categorias.

Algumas informações secundárias aos objetivos deste estudo foram também apresentadas, entre elas a posição relativa da empresa no mercado, o mercado em que a empresa atua, os recursos da empresa, seus focos, metas e visão, entre outras informações necessárias para conhecimento mais profundo das unidades de análise estudadas.

Após serem utilizados os procedimentos apresentados neste capítulo, passamos (a seguir) a apresentar os resultados encontrados neste estudo.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 A EMPRESA MASTERMAQ

A Mastermaq é uma empresa de Minas Gerais, há 13 anos fornecedora de *softwares* e especializada na automação de escritórios de contabilidade. Quando foi fundada por dois de seus atuais sócios, no primeiro semestre de 1992, atuava apenas na cidade de Belo Horizonte com três produtos. No ano de 1994, a empresa se projetou no cenário nacional e obteve consolidação nesse mercado no ano de 1995, fornecendo sistemas para todos os Estados brasileiros. Em 1996, quando inaugurou a filial de São Paulo, a empresa ultrapassou a marca de 7.400 sistemas instalados, e todas as linhas de sistemas se consolidaram (MASTERMAQ, 2005).

Atualmente, a matriz da Mastermaq é localizada em Belo Horizonte, com filiais em São Paulo, Recife e Curitiba. Além disso, a empresa trabalha com um sistema de parceiros que prestam serviços de assistência técnica aos seus *softwares*, denominado Centro de Assistência Técnica (CAT), presentes em praticamente todas as capitais brasileiras (MASTERMAQ, 2005).

As suas linhas de *software* são basicamente três (MASTERMAQ, 2005):

- *Contábil*: conjunto de sistemas integrados, que permite a total automação das empresas contábeis e atende aos departamentos contábil e de pessoal de qualquer empresa;



- *Administrativa*: conjunto de sistemas integrados destinados à gestão empresarial e à automação comercial para empresas dos ramos de comércio, serviços, automação de escolas de 1º e 2º graus, cursos de idiomas e indústrias;
- *MasterDirect*: ferramenta na qual se cria o próprio site, definindo *layout*, figuras e imagens, disponibiliza relatórios, cadastros de currículos, entre outras rotinas.

Faz parte de sua equipe de colaboradores número superior a 650 pessoas (entre funcionários diretos e representantes), prontas para atender cerca de 28 mil clientes por todo o Brasil, com mais de 136.000 sistemas instalados.

Em 2004, a Mastermaq obteve faturamento acima de R\$16 milhões e um crescimento de 24% referente ao ano de 2003 (MASTERMAQ, 2005), o que contribuiu para a sua notória classificação no *ranking* mineiro de informática em 2004, feito pela ASSESPRO-MG, empresa de maior lucratividade no ano de 2004 entre as vinte maiores empresas do *ranking* que atuam no segmento de *software*, segunda colocação entre as empresas que mais contrataram em 2004 e 13ª posição geral do *ranking* mineiro de informática (ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, SOFTWARE E INTERNET DE MINAS GERAIS, 2005). Já em 2003, a empresa apresentava destaque no cenário brasileiro: foi eleita pelo *ranking* Exame Info uma das 200 maiores empresas de tecnologia da informação do País (MASTERMAQ, 2005).

## 4.2 INFORMAÇÕES COLETADAS NA EMPRESA MASTERMAQ

As informações fornecidas por 21 profissionais indicados para as entrevistas foram analisadas. Conforme critérios estipulados para indicação desses profissionais pelos gerentes, a distribuição deles quanto aos cargos e às áreas ocupados foi diversificada. Em relação aos cargos, 10 eram gerentes; cinco, diretores; quatro, atendentes, e dois, desenvolvedores de *software*. Considerando as áreas ocupadas pelos entrevistados, nove atuavam na área de atendimento; cinco, na de desenvolvimento de produto; quatro, na área comercial; e um, na financeira (diretor), na de recursos humanos (gerente de RH) e na presidência (o diretor-presidente).

O tempo total utilizado para levantamento dessas informações foi de, aproximadamente, 60 horas, das quais 38 corresponderam às entrevistas gravadas com os profissionais e o restante de contatos diversos com a organização, realizados com diferentes objetivos, como apresentação do projeto de pesquisa, conhecimento mais aprofundado da sua estrutura organizacional, acesso às informações sobre os clientes, entre outros.

### 4.2.1 Caracterização da amostra

Dos 21 profissionais entrevistados na empresa, 13 eram do sexo masculino (61,9%). A média de idade dos 21 profissionais foi de 28 anos ( $\pm 3,9$ ), valor praticamente similar quando foram analisados aqueles que ocupavam os cargos de

gerente (28,6 anos,  $\pm$  4,0) e de diretor (30,8 anos,  $\pm$  3,0). A maior parte dos funcionários apresentava escolaridade no nível superior (47,6%). Em relação ao tempo de experiência profissional, a maioria dos entrevistados tinha mais de 10 anos. Entretanto, no que concerne à experiência dentro da Mastermaq, a maior parte apresentava de 1 a 3 anos de experiência (TAB. 4).

**TABELA 4**

**Dados demográficos e profissionais dos funcionários da Mastermaq**

<b>Sexo</b>	
Masculino	13 (61,9%)
Feminino	8 (38,1%)
<b>Escolaridade</b>	
Pós-graduação	3 (14,3%)
Superior	10 (47,6%)
2º grau completo	8 (38,1%)
<b>Tempo de experiência profissional</b>	
Acima de 10 anos	11 (52,4%)
Entre 5 e 10 anos	9 (42,9%)
Entre 3 e 5 anos	1 (4,7%)
<b>Tempo de experiência profissional na Mastermaq</b>	
Entre 5 e 10 anos	7 (33,3%)
Entre 3 e 5 anos	2 (9,5%)
Entre 1 e 3 anos	9 (42,9%)
Menos de 1 ano	3 (14,3%)

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2 Missão, visão, metas e ambiente de trabalho da Mastermaq

A maioria dos entrevistados, ao responder sobre a existência ou não de um planejamento estratégico por parte da empresa, respondeu positivamente, embora tenha sido percebido que a comunicação desse planejamento não esteja muito difundida dentro da empresa.

Em relação à sua missão, as respostas foram bem semelhantes, somente expressas com palavras diferentes; eis uma síntese das respostas de entrevistados:

[...] Levar para o pequeno o que o grande tem de bom em termos de tecnologia de informação. [...] Nós resolvemos o problema dos clientes no que diz respeito à gestão, tecnologia e legislação (Entrevistado X).

[...] Trazer soluções para as pequenas e médias empresas para que elas possam investir tempo no que é mais nobre, no que vai dar crescimento. levar condições para elas, no porte delas, dentro do custo que podem pagar, para o seu desenvolvimento e crescimento (Entrevistado Y).

[...] Oferecer soluções para micros e pequenas empresas a baixo custo (Entrevistado Z).

Em relação à visão da empresa, também foi percebido que os entrevistados tinham informações bem parecidas sobre o que a empresa pretende ser daqui a alguns anos. Embora as respostas tivessem termos diferentes e algumas vezes até não coincidissem em relação ao ano (ora 2008 ora 2010), a maioria dos entrevistados citou visões semelhantes, sendo as mais incisivas: “Faturar 100 milhões em 2008”, “ser a maior do Brasil no mercado em que atua” e “crescer sem limite”.

Sobre as metas, os entrevistados demonstraram ter conhecimento daquelas referentes à sua área, sendo relatado que os diretores e os gerentes são os responsáveis por divulgá-las para a equipe. Percebeu-se que grande parte das

metas é construída em reuniões da diretoria, e a maioria disse que existem mecanismos de acompanhamento dessas.

Quanto ao conhecimento do mercado contábil, no qual a Mastermaq atua há mais tempo, muitos entrevistados responderam que a empresa o conhece bem, porém, quando questionados se o mesmo acontece em relação aos seus clientes, a maioria disse que não, que a empresa precisava aprofundar nesse requisito.

Ao falarem sobre quais seriam as áreas-chave da empresa, a maioria apontou as de suporte, comercial e de desenvolvimento de produtos.

Ao item referente aos recursos necessários para que eles desenvolvessem seu trabalho e o quanto esses recursos os atendiam, os funcionários entrevistados apresentaram um total bem diversificado, ou seja, 92 indicações. O recurso *computador* foi o mais citado (11 vezes), e obteve, no geral, classificação como “atende muito bem”. Em segundo lugar, o recurso *telefone (headset)*, com 9 citações, também foi classificado como “atende muito bem”, seguido do recurso *internet*, com cinco citações, igualmente classificado como “atende muito bem”, e pelo recurso *sistema interno (software desenvolvido internamente para apoio ao trabalho das equipes de atendimento e comercial)*, com cinco citações e classificado como “atende bem”.

Valendo-se de uma lista de recursos apontados pelo pesquisador durante a entrevista, também foi realizada uma classificação conforme a citada anteriormente. A *performance do computador*, um dos recursos dessa lista, foi classificada como altíssima por três entrevistados (14,3%); alta, por cinco (23,8%); como suficiente, pela maioria (47,6%), e três (14,3%) relataram baixa performance.

Quanto ao recurso *telefone/infra-estrutura de telecomunicação*, 17 entrevistados foram indagados sobre o quanto era suficiente o que a empresa

disponibilizava. Desses, nove (52,9%) responderam ser suficiente; seis (35,3%) disseram ser muito boa; uma, ser excelente, e um, ser quase suficiente.

No quesito *velocidade da rede de computadores dentro da empresa*, três (14,3%) disseram ser excelente; quatro (19%), ser muito boa; treze (61,9%), ser de boa velocidade, e um disse ser lenta.

Sobre a *média de tempo que o computador leva para ser consertado dentro da empresa*, cinco (23,8%) disseram que levava menos de 2 horas; sete (33,3%), entre duas e quatro horas; oito (31,1%) disseram que em um dia o computador era reparado, e um disse que levava entre dois e cinco dias.

Em relação aos *softwares de apoio necessários ao dia-a-dia*, oito (31,1%) disseram que faltavam poucos softwares; 12 (57,1%), ser suficientes, e um disse ser mais que suficiente.

Sobre os *treinamentos nos softwares de apoio*, oito (31,1%) relataram que eles não são oferecidos; sete (33,3%) classificaram como insuficientes; três disseram ser suficientes; e dois, ser mais que suficiente.

Considerando a *profundidade dos treinamentos nos softwares de apoio*, dos 13 que responderam que havia os treinamentos, quatro acham-na superficial, quatro (30,8%) classificaram como suficiente, quatro como bem satisfatória, e um disse não saber falar sobre a qualidade dessa atividade em termos de profundidade de conteúdo.

Quanto ao *treinamento no negócio contábil*, seis (28,6%) disseram não ser oferecido; oito (31,1%), ser insuficiente; seis (28,6%) consideraram suficiente, e um disse ser além do necessário. Em relação à *profundidade* desse treinamento, seis (28,6%) disseram ser esse superficial; o mesmo número de pessoas o considerou suficiente; dois disseram ser bem aprofundados, e um não soube responder.

Sobre a existência de padrões e metodologias na empresa, dois disseram que não existem; oito consideram existir alguns, cinco disseram que boa parte das atividades seguem padrões e dois disseram existir padrões para todas as atividades. Quanto à utilização desses padrões dentro das áreas da empresa, cinco disseram que poucas pessoas os utilizam; um número igual de funcionários disse que boa parte das pessoas os utiliza, quatro afirmaram que a maioria das pessoas os emprega e cinco informaram que todos da área o fazem.

#### **4.2.3 Pontos fortes da empresa – percepção interna**

A Tabela 5 apresenta a ocorrência dos 66 pontos fortes da empresa indicados pelos entrevistados, bem como a categorização de cada um deles. São os seguintes: Gestão Comercial (GC), Gestão Organizacional (GO), Gestão de Pessoas (GP), Marketing (M), Produto (P) e Serviços (S). Entre eles os que mais se destacaram foram os relativos à Gestão Organizacional (30,3%), seguido da categoria Gestão Comercial (19,7%) e da Gestão de Pessoas (16,7%). A categoria Produto apareceu em quarto lugar, com 15,2% e, em seguida, Serviços com 12,1%, e Marketing com 6,1% (GRÁF. 1).

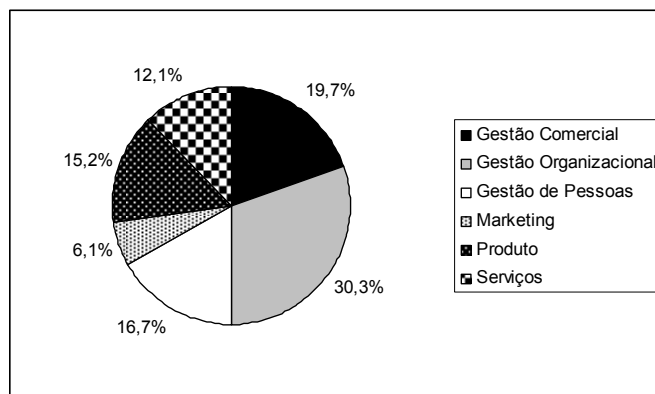
TABELA 5

## Ocorrências dos pontos fortes segundo a percepção interna

Dinamismo	GO	9	Possibilidade de crescimento	GP	2
Relacionamento com o cliente	S	7	Clima de trabalho	GO	1
Custo/benefício	GC	6	Decisões consensuais	GO	1
Funcionalidades	P	5	Existência do Conselho	GO	1
Rede de parceiros	GC	4	Foco no negócio	GO	1
Atenção ao funcionário	GP	3	Treinamento	GP	1
Equipe capacitada	GP	3	Comercial bem estruturado	GC	1
Marca forte	M	3	Linha Direct	P	1
Fácil acesso a níveis superiores	GO	2	Performance	P	1
Gestão de custos	GO	2	Publicidade	M	1
Robustez financeira	GO	2	Usabilidade	P	1
Cumprimento à legislação rapidamente	P	2	Treinamento ao cliente	S	1
Motivação da equipe	GP	2	Praticidade	GO	1
Agilidade comercial	GC	2			

GC: Gestão Comercial; GO: Gestão Organizacional; GP: Gestão de Pessoas; M: Marketing; P: Produto; S: Serviços.

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 1: Classificação dos pontos fortes da Mastermaq – percepção interna**



Isoladamente, os itens mais citados foram dinamismo (13,6%), relacionamento com o cliente (10,6%), custo/benefício (9,1%) e funcionalidades (7,6%).

Aprofundando na análise das informações relativas à Gestão Organizacional, o item dinamismo (agilidade na tomada e na implementação de decisões) foi o mais considerado (45%), seguido da facilidade de acesso a níveis superiores, da gestão de custos que a empresa implementa e da robustez financeira (10% cada). Uma das respostas colocadas por um de seus funcionários foi:

[...] eu acho o dinamismo daqui bom também, a gente está sempre lançando uma campanha nova, um produto novo... e a gente não tem medo de lançar, claro que é sempre estudado [...] (Entrevistado P).

Na Gestão Comercial, o item mais considerado como ponto forte foi o preço do *software* (custo/benefício para quem compra) com 46,2% do total de pontos fortes dessa categoria, seguido da rede de parceiros (30,8%), da agilidade da área comercial (15,4%) e da forma como ela está estruturada (7,7%).

Na Gestão de Pessoas, o item mais citado como ponto forte foi a atenção que a empresa dá ao funcionário (27,3%), a capacitação da equipe (27,3%), a motivação e a possibilidade de crescimento (18,2% cada).

No que se refere ao item Produto, os itens mais fortes apontados foram a abrangência funcional dos *softwares* (50%) e a agilidade no atendimento às demandas legais (20%).

Na categoria Serviços, o que mais foi mencionado como ponto forte foi o relacionamento com o cliente (87,5%) e, no quesito Marketing, foi a marca da empresa (75%).

#### 4.2.4 Pontos fracos da empresa – percepção interna

A Tabela 6 apresenta as 58 ocorrências de pontos fracos da empresa apontados pelos entrevistados, bem como a categorização de cada um deles em GC, GO, GP, M, P e S.

**TABELA 6**  
**Ocorrências dos pontos fracos segundo a percepção interna**

Sistema em DOS	P	11	Baixa tecnologia	P	1
Comunicação falha	GO	5	Não conhecimento dos concorrentes	GC	1
Planejamento fraco	GO		Falta de novos produtos	P	1
Retorno ao cliente insatisfatório	S	4	Produto não customizável	P	1
Treinamento fraco	GP	4	Falta de suporte <i>on-line</i>	S	1
Gestão de Pessoal falha (demissão, promoção)	GP	3	Falta de estratégia para atingir outros mercados	GC	1
Não conhecimento dos clientes	S	2	Instabilidade do organograma da empresa	GO	1
Equipe imatura	GP	2	Parceiros discrepantes	S	1
Relacionamento com o cliente	S	2	Publicidade fraca	M	1
Baixa qualidade do atendimento	GP	1	<i>Turnover</i>	GP	1
Baixa qualidade do produto	P	1	Falta de um nº gratuito 0800	S	1
<i>Feedback</i> falho	GP	1	Baixa escolaridade	GP	1
CATs com área comercial não estruturada	GC	1	Terceirização departamento RH e contabilidade	GO	1
Comercial com baixo conhecimento do produto	GC	1	Falta de padrões de desenvolvimento	P	1
Suporte fraco	S	1			

GC: Gestão Comercial; GO: Gestão Organizacional; GP: Gestão de Pessoas; M: Marketing; P: Produto; S: Serviços.

Fonte: Dados da pesquisa

Separadamente, os itens mais pontuados como pontos fracos foram: 19% das ocorrências relacionadas ao sistema em DOS (*Microsoft disk operating system* – sistema operacional usado em computadores com interface tipo caracter e que não trabalha com o conceito de interface gráfica e janelas existentes no sistema operacional *Microsoft Windows*); 8,6% à comunicação falha dentro da empresa e 8,6% a planejamento fraco. Durante a fase de coleta, foi observado que a empresa estava prestes a lançar dois sistemas da linha contábil na plataforma *Windows*.

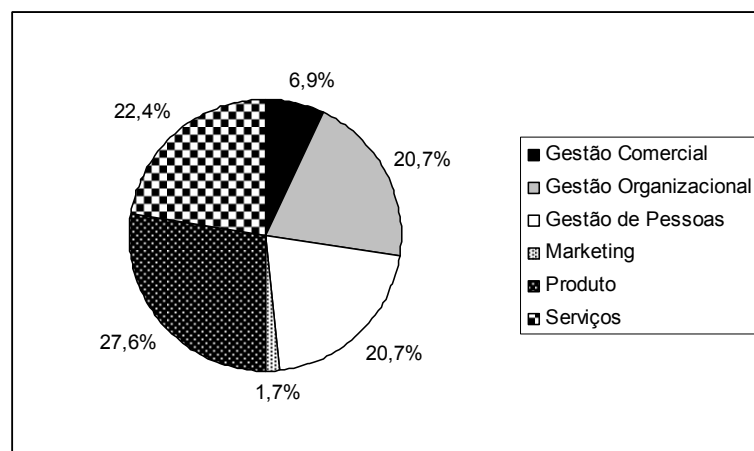
Entre as respostas relativas aos pontos fracos, podemos destacar:

[...] apesar de a Mastermaq já estar lançando uma linha nova, acho que foi um pouco tardio [...] (Entrevistado G).

[...] acho a questão de ela ainda não ter a linha contábil na base *Windows*... hoje a maioria das outras empresas já têm [...] (Entrevistado Q).

[...] a linha contábil é DOS até hoje... agora que está saindo este mês em *Windows*, ficou em DOS mais tempo do que a gente queria, o plano era ter soltado a uns dois, três anos atrás (Entrevistado Z).

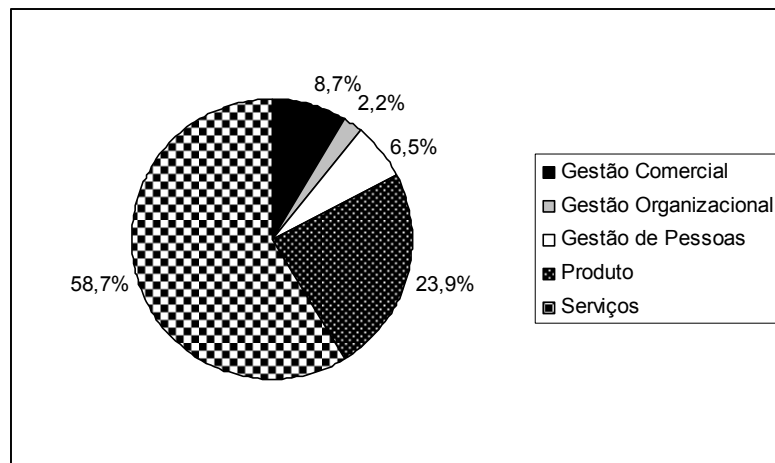
Do total de itens citados, 16 (27,6%) foram agrupados no quesito Produto; 13 (22,4%), no Serviços; 12 (20,7%), no Gestão Organizacional e Gestão de Pessoas; 4 (6,9%), no Gestão Comercial, e apenas 1, no quesito Marketing (GRÁF. 2).



**Gráfico 2: Classificação dos pontos fracos da Mastermaq – percepção interna**

#### 4.2.5 Competências necessárias hoje e daqui a cinco anos – percepção interna

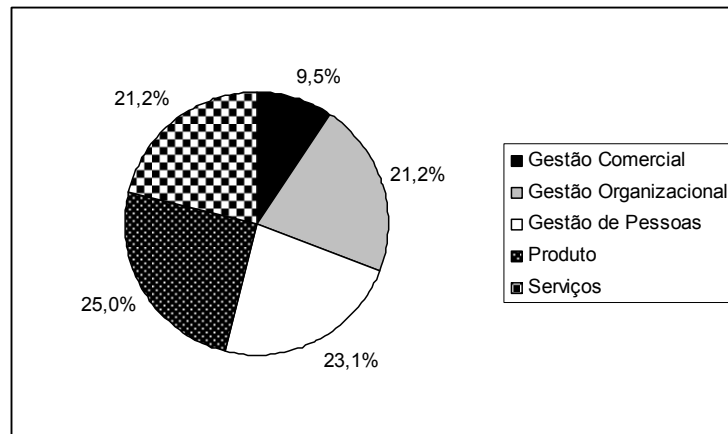
Entre os 46 itens apontados como características dos quesitos Produto e Serviços que uma empresa de *software* deve fornecer na atualidade, as características associadas aos Serviços apareceram em primeiro lugar com 27 ocorrências (58,7%), e as associadas ao Produto apareceram em 11 citações (23,9%). Características relacionadas à Gestão apresentaram-se com a seguinte quantidade de citações: quatro para a Comercial (8,7%), 3 para a de Pessoas (6,5%), e uma para a Organizacional (2,2%) (GRÁF. 3).



**Gráfico 3: Classificação das características dos produtos e dos serviços que devem ser oferecidos hoje – percepção interna**

Ao responderem sobre quais competências as empresas de *software* necessitam ter atualmente, foi possível observar que grande parte dos entrevistados ficou pensando por alguns segundos a mais antes de dar o depoimento. As 52 ocorrências foram bem distribuídas entre competências relacionadas ao Produto

(25%), à Gestão de Pessoas (23,1%), à Gestão Organizacional (21,2%) e aos Serviços (21,2%). A Gestão Comercial foi citada praticamente 50% menos vezes que as outras (GRÁF. 4).



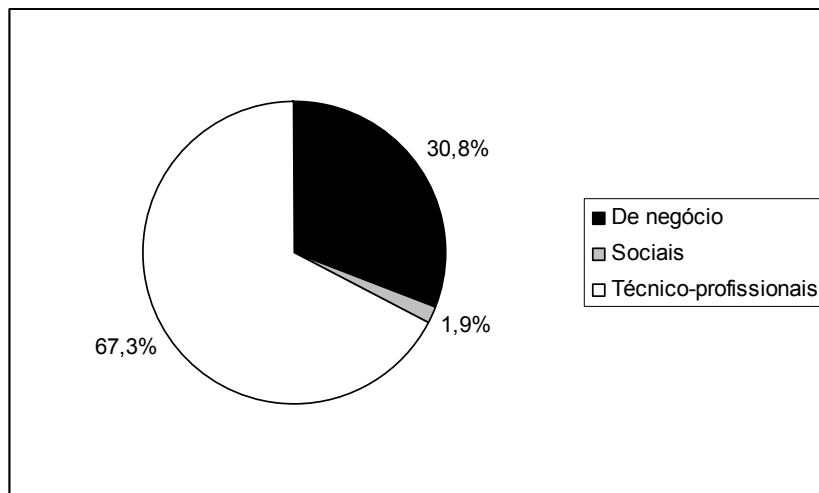
**Gráfico 4: Classificação das competências necessárias hoje – percepção interna**

Especificamente, as competências mais apontadas foram: capacidade de ter um planejamento estratégico bem definido (9,6%) e capacidade de inovação (9,6%).

Entre as respostas relacionadas às competências necessárias estavam:

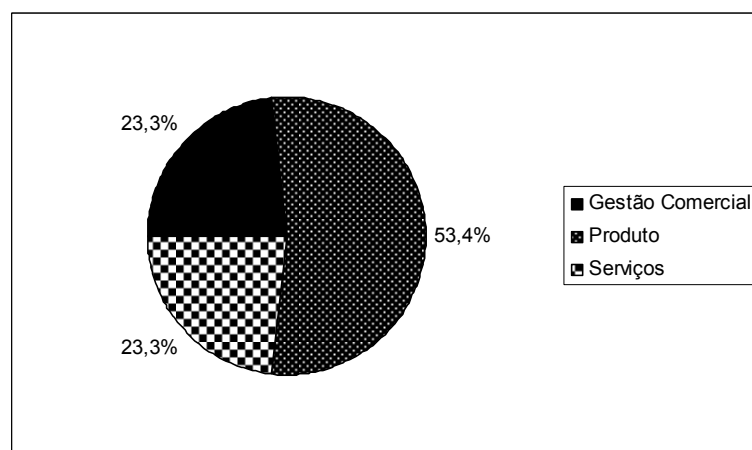
[...] O básico...é a estratégica da empresa, é saber o foco dela, onde quer chegar [...] (Entrevistado O).

Pela classificação sugerida por Fleury e Fleury (2004), as competências técnico-profissionais foram citadas em mais de 60% das ocorrências, seguidas pelas competências de negócio (30,8%) (GRÁF. 5).



**Gráfico 5: Classificação, segundo Fleury e Fleury (2004), das competências necessárias hoje – percepção interna**

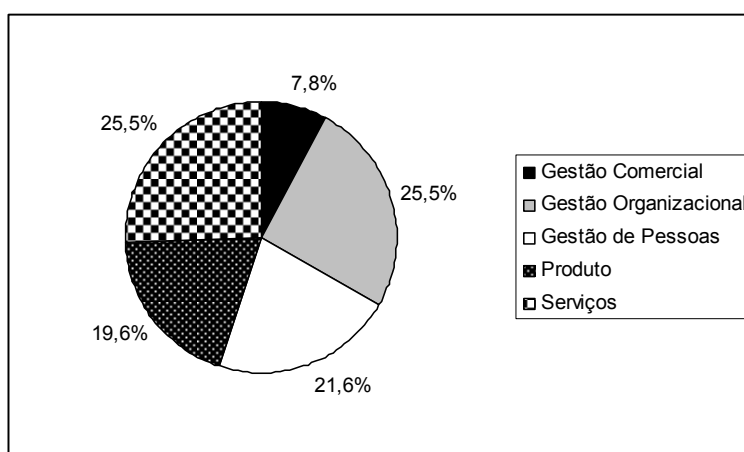
Entre os 43 itens apontados como características necessárias aos produtos e aos serviços que uma empresa de *software* deve fornecer daqui a cinco anos, as características associadas ao Produto (53,5%) foram as mais apontadas, seguidas pelas características associadas à Gestão Comercial e aos Serviços (23,3% cada) (GRÂF. 6).



**Gráfico 6: Classificação das características dos produtos e dos serviços que devem ser oferecidos daqui a cinco anos – percepção interna**

Em relação a Produto, as ocorrências se concentraram na sua abrangência funcional (73,9%) e na capacidade de integração (26,1%). Ao verificar os detalhes das ocorrências relativas à abrangência funcional, o item mais pontuado foi ofertar *sistemas que funcionem em ambiente Web* (29,4%) e que *tenham soluções gerenciais* (23,5%). Já nos Serviços, as ocorrências se concentraram na necessidade de *oferecer um suporte personalizado* (30%) e o suporte através de *voz sob IP*. As características mais citadas relacionadas à Gestão Comercial foram: *oferecer consultoria em processos e gestão* (30%) e *oferecer novos serviços* (30%), como a venda de *hardware* e a solução de provedor de acesso à internet.

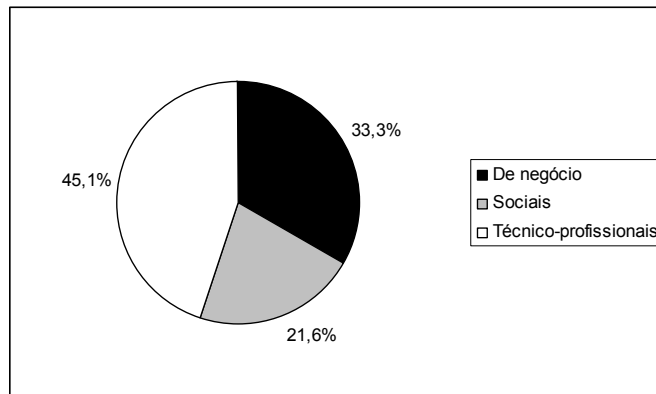
Quando questionados diretamente sobre quais competências as empresas de *software* necessitariam ter daqui a cinco anos, as respostas também foram bem distribuídas. Entre as 52 ocorrências, 25,5% foram classificadas em Gestão Organizacional, 25,5% em Serviços, 21,6% em Gestão de Pessoas e 19,6% em Produto. A Gestão Comercial foi citada apenas 7,8% (GRÁF. 7).



**Gráfico 7: Classificação das competências necessárias daqui a cinco anos – percepção interna**

Especificamente, as competências de *capacitação pessoal* e *saber ouvir o cliente* foram as mais consideradas (13,7% cada).

Pela classificação sugerida por Fleury e Fleury (2004), as competências técnico-profissionais foram citadas 45,1%, seguidas pelas de negócio (33,3%) e das sociais (21,6%), que apresentaram aumento considerável em relação à mesma classificação referente às competências necessárias hoje (GRÁF. 8).



**Gráfico 8: Classificação, segundo Fleury e Fleury (2004), das competências necessárias daqui a cinco anos – percepção interna**

#### **4.2.6 Valores para o cliente – percepção interna**

Para os funcionários entrevistados, a empresa é vista pelos clientes, primeiramente, por uma série de atributos relativos à sua solidez (*marca forte, compromisso com o cliente, parceria com o cliente*). Foram 9 entre 20 os entrevistados que disseram ser esse o modo com que os clientes enxergam a empresa. A segunda maneira mencionada pelos funcionários foi o aspecto de *bom atendimento e relacionamento*, sendo considerado por 7 entrevistados. A terceira característica apontada por eles é *a qualidade do produto* que a Mastermaq oferece.



No item sobre o que o cliente mais valoriza numa empresa que fornece produtos e *softwares*, as respostas mais apresentadas pelos funcionários foram relacionadas: ao atendimento/suporte ao cliente (50%), à qualidade do *software* (28%) e à rapidez do atendimento às demandas legais (9%).

À pergunta “a empresa tem atendido bem a seus clientes nesses quesitos”, a maioria daqueles que indicaram a qualidade do produto como fator importante para o cliente a classificaram como bom atendimento ao cliente (89%). Já dos 17 funcionários que citaram o atendimento/suporte ao cliente como quesito mais importante, oito (47%) o classificaram como *muito bom*, quatro (23,5%) como *bom*, *mas precisa melhorar*, e cinco (29,4%) classificaram como *ruim*.

Em relação às características que diferenciam a empresa de seus concorrentes, os 15 funcionários que responderam citaram:

- atendimento/relacionamento (23,1%);
- preço do *software* (23,1%);
- rede de parceiros (19,2%);
- agilidade/flexibilidade da empresa (15,4%);
- qualidade do *software* (11,5%);
- rapidez no atendimento à demanda legal (7,7%).

Quatro funcionários da área comercial e o diretor-presidente responderam à pergunta relativa aos itens que os clientes mais levam em consideração quando vão decidir sobre a compra do *software*, e as respostas se concentraram em: preço (45,5%), atendimento (27,3%), presença local, migração de dados na instalação e qualidade do produto (9,1% cada).

### 4.3 INFORMAÇÕES COLETADAS ENTRE OS CLIENTES DA MASTERMAQ

#### 4.3.1 Caracterização da amostra

As respostas de 99 clientes, 81% do sexo masculino e 19% do sexo feminino, foram consideradas para análise. A maior parte dos clientes apresentava idade entre 40 a 60 anos (46,5%) e 25 a 40 anos (40,4%), e escolaridade igual ou superior a 2º grau completo (97%), sendo 26% pós-graduado e 26% com formação de nível superior (TAB. 7).

**TABELA 7**  
**Dados demográficos dos clientes**

<b>Sexo</b>	
Masculino	80 (81%)
Feminino	19 (19%)
<b>Idade</b>	
Acima de 60 anos	5,1%
Entre 40 e 60 anos	46,5%
Entre 25 e 40 anos	40,4%
Entre 18 e 25 anos	6,1%
Menos de 18 anos	2,0%
<b>Escolaridade</b>	
Pós-graduação	26,3%
Superior	36,4%
2º. grau completo	35,4%
2º. grau incompleto	1,0%
1º. grau completo	1,0%

Fonte: Dados da pesquisa

O tempo de atuação na área contábil da maior parte dos respondentes foi elevado: 72% afirmaram ter mais de 10 anos de atuação e 21% entre 5 e 10 anos. Em relação à área de atuação, 57% pertenciam à área contábil, 23% à administrativa e financeira, 11% à de informática e o restante a outras áreas. Foi observado que grande parte das respostas ao questionário foi feita pelos proprietários das empresas (53,5%) (TAB. 8).

**TABELA 8**  
**Dados profissionais dos clientes**

<b>Tempo de atuação na área contábil</b>	
Acima de 10 anos	72,7%
Entre 5 e 10 anos	21,2%
Entre 3 e 5 anos	1,0%
Entre 1 e 3 anos	4,0%
Menos de 1 ano	1,0%
<b>Área de atuação</b>	
Produção(área contábil)	57,6%
Administrativo e Financeira	23,2%
Informática	11,1%
Serviços	4,0%
Outras	3,0%
Vendas	1,0%
<b>Cargo que ocupa</b>	
Proprietário	53,5%
Contador	24,2%
Administrativo	12,1%
Diretor/Gerente	10,1%

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao item 2.1, *conhecimento do respondente a respeito de gestão de competências*, foi observada heterogeneidade nos padrões de respostas: 14,1%

afirmaram ter trabalhado ou estar trabalhando com esse conceito, e 15,2% disseram conhecê-lo bem, perfazendo um total de 29,3%; praticamente a metade dos clientes, 50,5%, afirmou ter ouvido falar ou lido alguma coisa a respeito, enquanto 20,2% disseram nunca ter ouvido falar sobre gestão de competências. Dos 29,3% que disseram trabalhar com ou conhecer bem o tema (TAB. 9), foi observado que a maioria apresentava formação de nível superior ou pós-graduação.

**TABELA 9**  
**Grau de conhecimento dos clientes sobre o tema competências**

<b>Conhecimento sobre competências</b>	
Conheço muito bem – já trabalhei ou trabalho com este conceito	14,1%
Conheço bem sobre o assunto (ouvi, li, compreendi)	15,2%
Já li alguma coisa a respeito	27,3%
Já ouvi alguma coisa a respeito	23,2%
Nunca ouvi falar	20,2%

Fonte: Dados da pesquisa

#### **4.3.2 Foco da Mastermaq – percepção dos clientes**

As respostas quanto ao item *qual seria o foco da Mastermaq*, foram distribuídas da seguinte forma: 31,3% consideraram que o foco da empresa é *diferenciação em produtos (produtos inovadores)*, 31,3% *diferenciação em custos (produto padrão com baixo custo)*, 23,2% *diferenciação em*

*atendimento/relacionamento (produto padrão com baixo custo), e 14,1% consideraram que o foco não é nenhum desses (TAB. 10).*

**TABELA 10**  
**Foco da Mastermaq na opinião dos clientes**

<b>Foco da Mastermaq</b>	
Diferenciação em produtos (produtos inovadores)	31,3%
Diferenciação em custos (produto padrão com baixo custo)	31,3%
Diferenciação em atendimento/relacionamento (produto/serviço como o cliente quer)	23,2%
Nenhum deles	14,1%
<b>Total geral</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Essas categorias de respostas foram baseadas na abordagem de Treacy e Wieserma (1995), visão mais alinhada com conceitos de gestão estratégica. Partindo da premissa que essa abordagem não é bem conhecida pelos clientes e constatando que as respostas deles apontaram equilíbrio entre as opiniões, é importante observar o perfil das respostas de acordo com o grau de escolaridade do cliente.

Como pode ser observado na Tabela 11, dos respondentes que afirmaram ter pós-graduação, mestrado ou doutorado, 42,3% consideraram que o foco da Mastermaq é a diferenciação em custos, 26,9% que a Mastermaq não tem foco em nenhuma dos três tipos de estratégia, e os outros se dividiram em diferenciação em produto (15,4%) e diferenciação em atendimento (15,4%). Para os respondentes com curso superior, as respostas foram mais distribuídas: 36,1% afirmaram que o

foco é diferenciação em produtos; 30,6%, diferenciação em custos; 22,2%, relacionamento, e 11,1% afirmaram que não é em nenhum deles.

**TABELA 11**

**Foco da Mastermaq na opinião dos clientes segundo a escolaridade**

<b>Foco</b>		<b>Pós-graduado</b>	<b>Superior</b>	<b>2º grau comp.</b>	<b>2º grau incomp.</b>	<b>1º grau comp.</b>
Diferenciação em produtos	% do Total	4%	13,1%	13,1%	1%	0%
	% da Escolaridade	15,4%	36,1%	37,1%	100%	0%
Diferenciação em custos	% do Total	11,1%	11,1%	8,1%	0%	1%
	% da Escolaridade	42,3%	30,6%	22,9%	0%	100%
Diferenciação em atendimento /relacionamento	% do Total	4%	8,1%	11,1%	0%	0%
	% da Escolaridade	15,4%	22,2%	31,4%	0%	0%
Nenhum deles	% do Total	7,1%	4%	3%	0%	0%
	% da Escolaridade	26,9%	11,1%	8,6%	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa

#### **4.3.3 Pontos fortes da empresa – percepção dos clientes**

No que concerne aos pontos fortes da Mastermaq e sua ordem de importância, os clientes responderam um total de 226 ocorrências, tendo maior concentração em cinco pontos: suporte ao cliente (21,7%), preço do *software* (19,9%), evolução do *software*, ou seja, a capacidade de a empresa evoluir os *softwares* continuamente (17,7%), funcionalidade, isto é, a abrangência funcional do

*software* (15,9%) e confiabilidade/estabilidade (7,5%), nesse caso relacionado à questão da qualidade do produto (TAB. 12).

**TABELA 12**

**Ocorrências dos pontos fortes da Mastermaq em ordem de importância – percepção dos clientes**

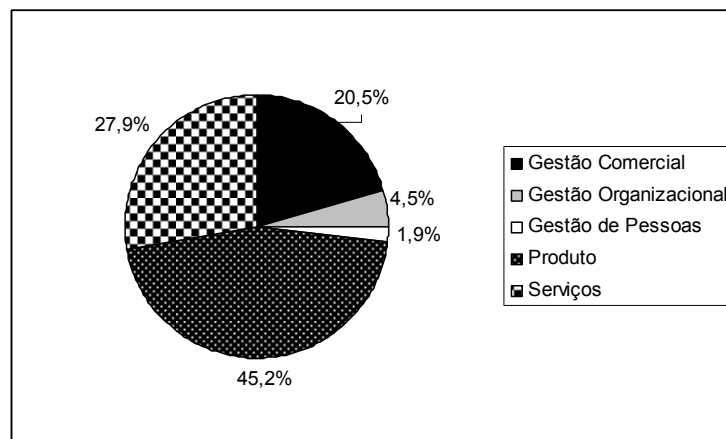
Pontos fortes	Cate- gorias	1º mais importante	2º mais importante	3º mais importante	Total
Suporte	S	20 (23,8%)	16 (20,8%)	13 (20%)	49 (21,7%)
Preço	GC	11 (13,1%)	16 (20,8%)	18 (20,7%)	45 (19,9%)
Evolução	P	12 (14,3%)	16 (20,8%)	12 (18,5%)	40 (17,7%)
Funcionalidade	P	20 (23,8%)	10 (13%)	6 (9,2%)	36 (15,9%)
Confiabilidade/Estabilidade	P	9 (10,7%)	5 (6,5%)	3 (4,6%)	17 (7,5%)
Relacionamento	S	2 (2,4%)	3 (3,9%)	6 (9,2%)	11 (4,9%)
Solidez da Empresa	GO	5 (6%)	3 (3,9%)	1 (1,5%)	9 (4,0%)
Marketing/ <i>Market Share</i>	M	2 (2,4%)	3 (3,9%)	2 (3,1%)	7 (3,1%)
Integração	P	1 (1,2%)	2 (2,6%)	3 (4,6%)	6 (2,7%)
Capacitação	GP	1 (1,2%)	2 (2,6%)	1 (1,5%)	4 (1,8%)
Serviços	S	1 (1,2%)	0	0	1 (0,4%)
Foco da Empresa	GO	0	1 (1,3%)	0	1 (0,4%)
<b>TOTAL</b>		<b>84 (100%)</b>	<b>77 (100%)</b>	<b>65 (100%)</b>	<b>226 (100%)</b>

GC: Gestão Comercial; GO: Gestão Organizacional; GP: Gestão de Pessoas; P: Produto; S: Serviços.  
Fonte: Dados da pesquisa

Levando em consideração a ordem de importância, o *suporte ao cliente* e a *funcionalidade* empataram em primeiro lugar como os itens mais importantes. Nesse quesito, foi observado que, apesar de o *preço do software* ter sido considerado o segundo item mais forte da Mastermaq, quando levado em consideração seu grau de importância, ele não apareceu à frente da lista dos mais importantes, sendo colocado como quarto item mais votado com primeira importância (atrás de suporte ao cliente, funcionalidade e evolução do *software*). Contudo, com relação ao

percentual de clientes que citaram os pontos fortes da Mastermaq, o *preço do software* apareceu à frente, sendo lembrado por 41% dos clientes, seguido pelo *suporte* (39%) e pela *evolução do software* (38%). O que explica o *suporte* ter tido mais ocorrências de pontos fortes (49 citações), mas o *preço do software* ter sido lembrado por mais clientes que o *suporte* foi o fato de alguns clientes apontarem mais de um ponto forte relacionado ao *suporte*.

Essas ocorrências foram categorizadas em GC, GO, GP, M, P e S. Nessa classificação, a maioria estava relacionada a Produto (43,8%), a Serviços (27%) e à Gestão Comercial (19,9%). Não houve ocorrência na categoria Marketing (GRÁF. 9).



**Gráfico 9: Classificação dos pontos fortes da Mastermaq – percepção dos clientes**

#### 4.3.4 Pontos fracos da empresa – percepção dos clientes

No que diz respeito aos pontos fracos da Mastermaq e sua ordem de importância, os clientes responderam um total de 178 ocorrências, tendo maior concentração em cinco pontos: suporte ao cliente (37,6%), evolução do *software*



(16,3%), funcionalidade (16,3%), relacionamento (14%) e preço (7,9%). Levando em consideração a ordem de importância, o *suporte ao cliente* apareceu em 43,4% das ocorrências de primeira importância nos pontos fracos, seguido da *evolução do software* com 21,1%. Embora a *evolução do software* e a *funcionalidade* tivessem tido o mesmo número de ocorrências de pontos fracos, a *evolução do software* foi considerada de importância maior pelos clientes (21,1% contra 10,5%) (TAB. 13). Quando verificado o percentual de clientes que se lembrou de cada item como ponto fraco, o *suporte ao cliente* foi notado por 50% dos clientes, seguido pela *funcionalidade* com 25% e pelo *relacionamento* com 22%. O *preço* foi observado como ponto fraco por 14% dos clientes.

TABELA 13

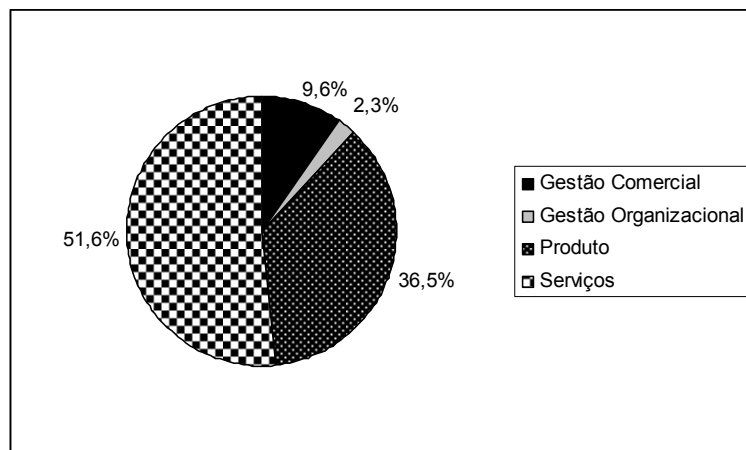
**Ocorrências dos pontos fracos da Mastermaq em ordem de importância – percepção dos clientes**

Pontos fracos	Cate- gorias	1º mais importante	2º mais importante	3º mais importante	Total
Suporte	S	33 (43,4%)	21 (36,2%)	13 (29,5%)	67 (37,6%)
Evolução	P	16 (21,1%)	7 (12,1%)	6 (13,6%)	29 (16,3%)
Funcionalidade	P	8 (10,5%)	13 (22,4%)	8 (18,2%)	29 (16,3%)
Relacionamento	S	8 (10,5%)	8 (13,8%)	9 (20,5%)	25 (14,0%)
Preço	GC	7 (9,2%)	4 (6,9%)	3 (6,8%)	14 (7,9%)
Integração	P	1 (1,3%)	3 (5,2%)	1 (2,3%)	5 (2,8%)
Gestão	GO	0	1 (1,7%)	3 (6,8%)	4 (2,2%)
Comercial	GC	2 (2,6%)	0	1 (2,3%)	3 (1,7%)
Confiabilidade/Estabilidade	P	1 (1,3%)	1 (1,7%)	0	2 (1,1%)
<b>TOTAL</b>		<b>76 (100%)</b>	<b>58 (100%)</b>	<b>44 (100%)</b>	<b>178 (100%)</b>

GC: Gestão Comercial; GO: Gestão Organizacional; P: Produto; S: Serviços.

Fonte: Dados da pesquisa

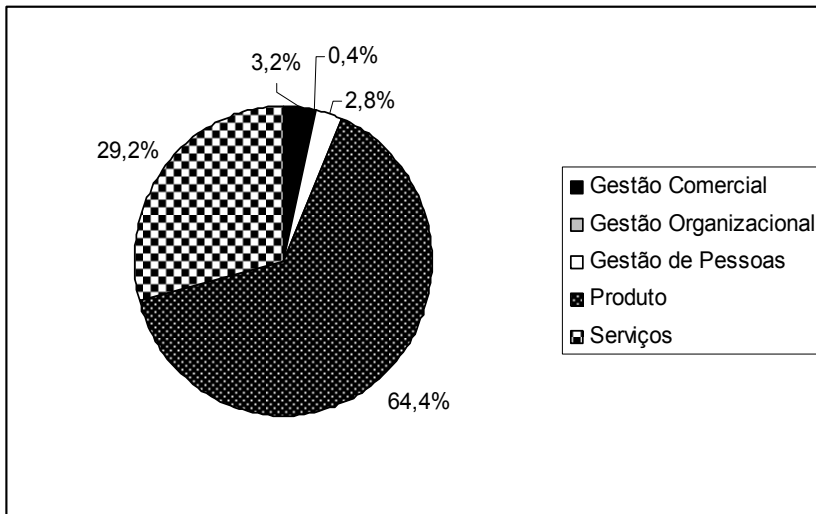
Essas ocorrências foram categorizadas em: Gestão Comercial (GC), Gestão Organizacional (GO), Gestão de Pessoas (GP), Marketing (M), Produto (P) e Serviços (S). Nessa classificação, a maioria estava relacionada a Serviços (51,6) e a Produto (36,6%). Não houve nenhuma ocorrência nas categorias Gestão de Pessoas e Marketing (GRÁF. 10).



**Gráfico 10: Classificação dos pontos fracos da Mastermaq – percepção dos clientes**

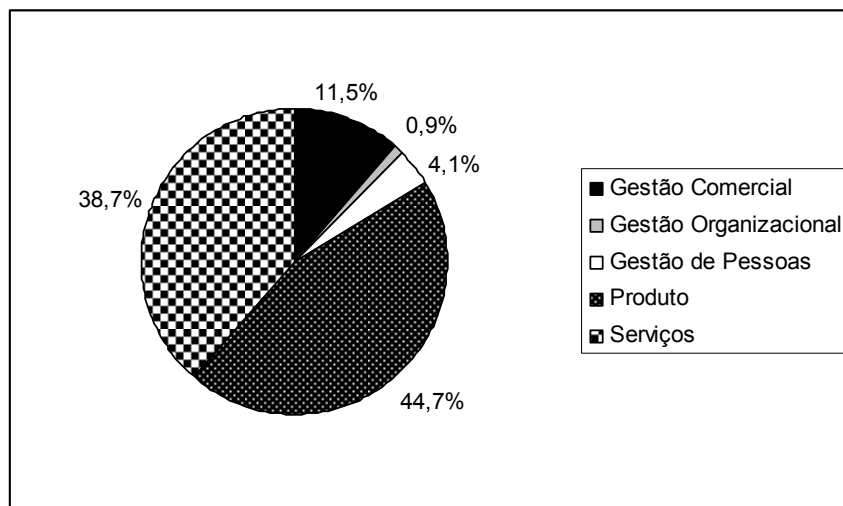
#### **4.3.5 Competências necessárias hoje e daqui a cinco anos – percepção dos clientes**

No levantamento sobre as principais características necessárias às empresas de *software* atualmente (item 2.2 do questionário), foram apontadas 250 sugestões, com concentração maior daquelas relacionadas a Produto (64,4%) quando comparadas às relacionadas a Serviços (29,2%) (GRÁF. 11).



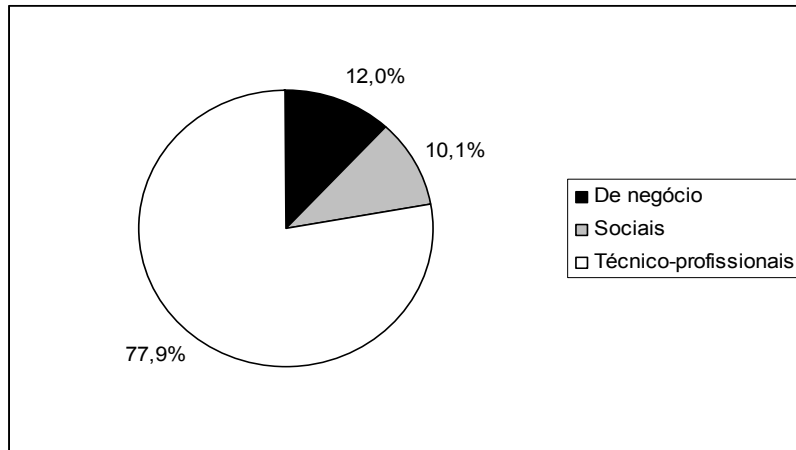
**Gráfico 11: Classificação das características necessárias às empresas de *software* hoje – percepção dos clientes**

Ao questionamento de como uma empresa que fornece serviços e *software* para a área contábil pode superar seus concorrentes, as competências mais citadas estavam agrupadas em Produto (44,7%) e Serviços (38,7%) (GRÁF. 12).



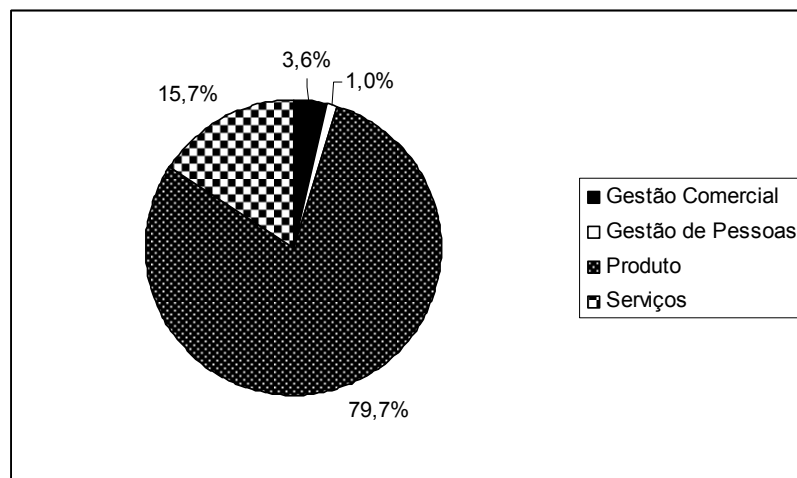
**Gráfico 12: Classificação das competências necessárias hoje – percepção dos clientes**

Considerando a classificação de Fleury e Fleury (2004), a distribuição das competências foi: 77,9% em técnico-profissionais, 12% em negócios e 10,1% em sociais (GRÁF. 13).



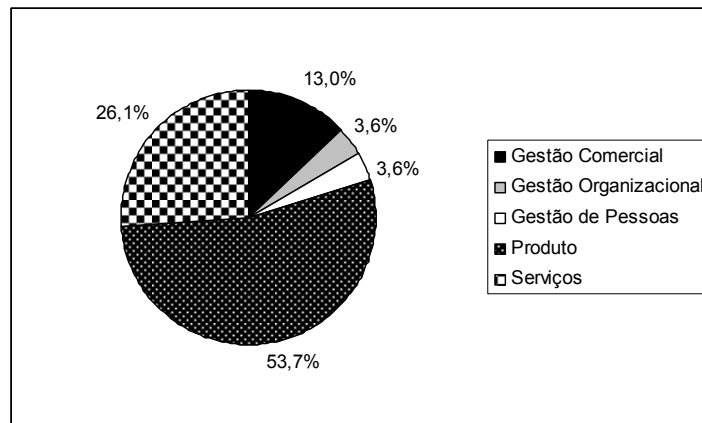
**Gráfico 13: Classificação, segundo Fleury e Fleury (2004), das competências necessárias hoje – percepção dos clientes**

No levantamento sobre as principais características necessárias às empresas de *software* daqui a cinco anos (item 2.4 do questionário), foram apontadas 197 sugestões, com praticamente 80% das ocorrências classificadas em Produto. A Gestão Organizacional não apresentou nenhuma ocorrência (GRÁF. 14).



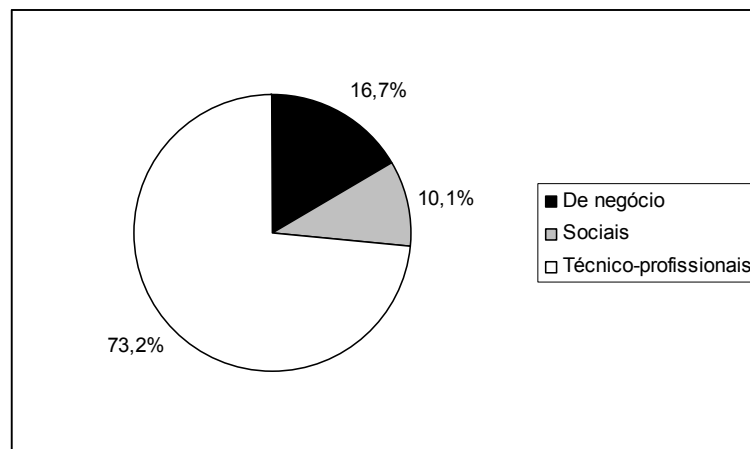
**Gráfico 14: Classificação das características necessárias às empresas de *software* daqui a cinco anos – percepção dos clientes**

Em relação à pergunta sobre como uma empresa que fornece serviços e *software* para a área contábil pode superar seus concorrentes, as competências mais citadas foram relacionadas a Produto (53,7%) e a Serviços (26,1%) (GRÁF. 15).



**Gráfico 15: Classificação das competências necessárias daqui a cinco anos – percepção dos clientes**

Considerando a classificação de Fleury e Fleury (2004), a distribuição das competências foi: 73,2% em técnico-profissionais, 16,7% em negócios e 10,1% em sociais (GRÁF. 16).



**Gráfico 16: Classificação, segundo Fleury e Fleury (2004), das competências necessárias daqui a cinco anos – percepção dos clientes**

#### 4.3.6 Valores para o cliente – percepção externa

Para a pergunta “quando sua empresa analisa um *software*, quais são as três principais características consideradas como mais importantes”, que exigia uma classificação em ordem de importância (ANEXO E.), foram registradas 293 ocorrências de uma possibilidade total de 297: 4 respostas foram perdidas por problemas operacionais de gravação dos dados (TAB. 14). A característica mais citada foi *Facilidade de uso do software* (28%), que também foi considerada a mais importante pela maioria dos clientes (40,2%). *Serviço de atendimento oferecido pela empresa vendedora* foi a segunda característica mais citada (20,5%) e a classificada como a segunda mais importante na opinião da maior parte dos respondentes (26,5%). *Software com funções inovadoras e menor preço* foram a terceira (14,7%) e a quarta (13%) mais citadas, respectivamente. Essas quatro características perfizeram 76,2% de todas as ocorrências.

Apesar de terem tido a possibilidade de citarem as três características que achassem importantes, mas que não foram incluídas na lista, ocorreram apenas 4% de respostas aos itens “Outra-Citar”. Essas características foram a abrangência funcional, que, no contexto desta pesquisa, indica a importância de o *software* ter funcionalidades que apóiam grande parte das atividades exercidas pelos escritórios de contabilidade; de disponibilizar informações e relatórios gerenciais; de possibilitar o controle de segurança de acesso; de ter alta qualidade (nesta pesquisa, foi considerada a qualidade no sentido de estabilidade do *software*, ou seja, percentual baixo de falhas); de apresentar facilidade para evolução, ou seja, de ter sido construído sobre uma plataforma técnica que facilita as evoluções.

**TABELA 14**  
**Características dos softwares consideradas como mais importantes pelos clientes**

<b>Característica</b>	<b>1ª mais importante</b>	<b>2ª mais importante</b>	<b>3ª mais importante</b>	<b>Total</b>
Facilidade de uso do <i>software</i>	39 (40,2%)	26 (26,5%)	17 (17,3%)	82 (28%)
Serviço de atendimento oferecido pela empresa vendedora	10 (10,3%)	19 (19,4%)	31 (31,6%)	60 (20,5%)
<i>Software</i> com funções inovadoras	17 (17,5%)	15 (15,3%)	11 (11,2%)	43 (14,7%)
Menor preço	5 (5,2%)	13 (13,3%)	20 (20,4%)	38 (13%)
Indicação de outros clientes que já utilizam aquele <i>software</i>	9 (9,3%)	10 (10,2%)	7 (7,1%)	26 (8,9%)
<i>Software</i> que esteja sendo usado pelo maior número de clientes	4 (4,1%)	9 (9,2%)	2 (2%)	15 (5,1%)
Relacionamento e confiança no vendedor	4 (4,1%)	3 (3,1%)	3 (3,1%)	10 (3,4%)
Empresa vendedora de maior porte	3 (3,1%)	0	4 (4,1%)	7 (2,4%)
Outra – Abrangência funcional	5 (5,2%)	0	0	5 (1,7%)
Outra – Qualidade/Estabilidade do <i>software</i>	1 (1%)	1 (1%)	1 (1%)	3 (1%)
Outra – Informações gerenciais/ Relatórios	0	2 (2%)	0	2 (0,7%)
Outra – Controle de segurança de acesso	0	0	1 (1%)	1 (0,3%)
Outra – Facilidade para evolução	0	0	1 (1%)	1 (0,3%)
<b>TOTAL</b>	<b>97 (100%)</b>	<b>98 (100%)</b>	<b>98 (100%)</b>	<b>293 (100%)</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre os diferenciais que a Mastermaq apresenta em relação aos seus concorrentes, das 134 ocorrências citadas, o quesito *funcionalidade do software* apareceu como mais citado (27,6%), seguido do *suporte ao cliente* (20,9%) e do

*preço* (20,1%). Nesse aspecto, foi observado que grande parte dos respondentes não conhece os concorrentes da Mastermaq, uma vez que 17% relataram abertamente esse desconhecimento e 27% não citou nada a respeito. Ou seja, neste quesito, somente 56% dos respondentes opinaram.

Após apresentarmos os resultados encontrados neste estudo, passaremos agora no capítulo 5 à discussão desses resultados.



## 5 DISCUSSÃO

Durante a coleta de informações dentro da Mastermaq, pôde ser percebido que a empresa apresenta um perfil jovem, caracterizado pela faixa etária dos seus proprietários (todos têm menos de 40 anos) e dos seus líderes (grande parte com idade inferior a 35 anos), bem como pelo tempo de experiência profissional de seus funcionários. Apesar de a amostra de profissionais da empresa ter sido selecionada por um método não probabilístico, a sua média de idade sugere a faixa etária que predomina, assim como o tempo de experiência profissional. Essa sugestão se baseia na observação do pesquisador durante o período em que esteve dentro da empresa coletando informações e nas informações coletadas junto à área de RH.

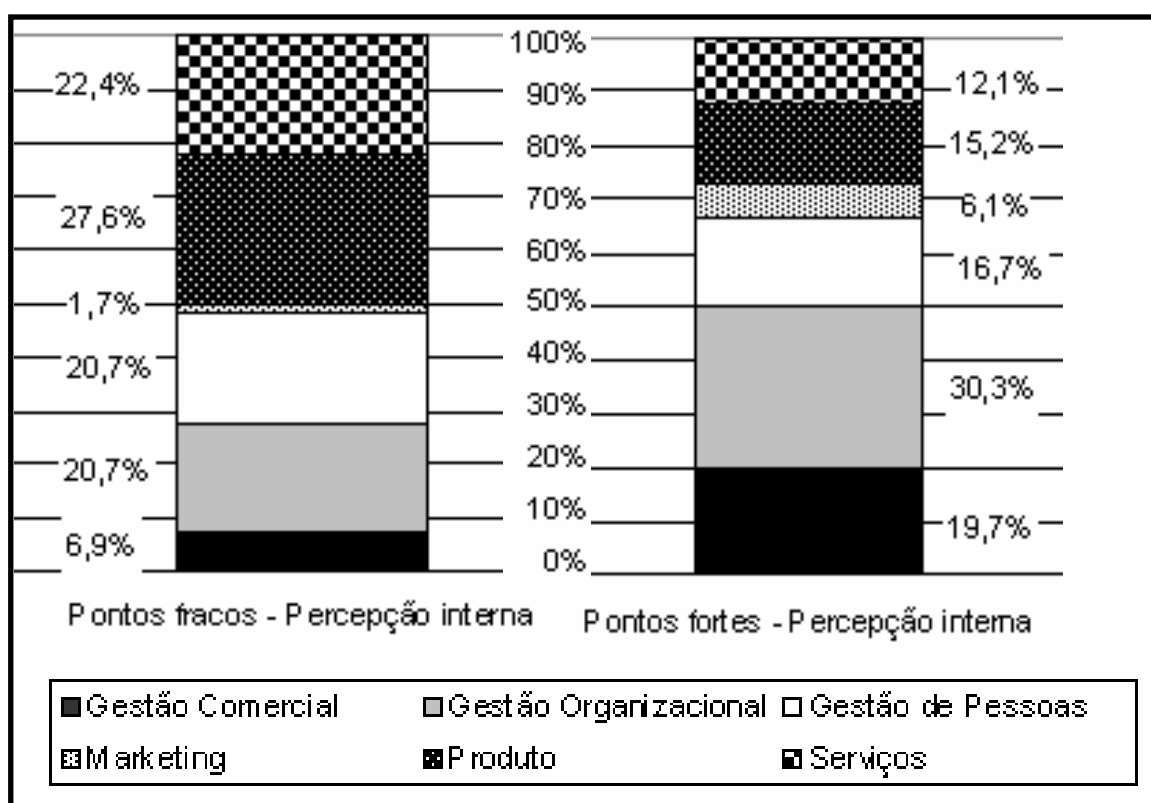
Outra característica observada na Mastermaq, e que se refletiu na amostra selecionada, é o elevado número de profissionais que apresentam escolaridade classificada no 2º grau, inclusive aqueles que ocupam cargos em posições elevadas do organograma da empresa. Esse fato também está relacionado com uma cultura percebida dentro da organização: a valorização do pessoal interno. Uma grande parte dos seus líderes cresceu junto com a empresa, o que motiva a vontade de prosperar de todos os profissionais, e, dessa forma, fomenta a capacidade deles em assumir desafios e responsabilidades.

Os funcionários entrevistados relataram que a empresa apresenta um planejamento estratégico, o qual parece não ter sido bem comunicado a todos eles. Já a missão e a visão demonstraram estar bem claras e difundidas. Cada área apresenta metas próprias, que indicam ter acompanhamentos. O mercado em que atua há mais tempo, constituído por micros e pequenas empresas de contabilidade,

é bem conhecido pela organização, mas foi apontada a necessidade de melhor conhecimento dos seus clientes.

As áreas de suporte, comercial e desenvolvimento de produtos foram mencionadas como as mais importantes, e os profissionais entrevistados relataram que, de maneira geral, os recursos necessários para o desenvolvimento de suas atividades são disponibilizados de forma bastante satisfatória. Não ficou claro, pelas respostas dos entrevistados, o grau de padronização das atividades (processos) nem o quanto são respeitados os padrões existentes.

O Gráfico 17 consta de uma representação comparativa da percepção dos funcionários entrevistados quanto aos pontos fracos e fortes da Mastermaq.



**Gráfico 17: Comparação dos pontos fracos e fortes da Mastermaq – percepção interna**

Todas as categorias apresentaram ocorrências em pontos fracos e fortes. A Gestão Comercial, a Gestão Organizacional e o Marketing apresentaram mais pontos fortes do que fracos. Por outro lado, Produto e Serviços tiveram mais ocorrências em pontos fracos do que em pontos fortes. Essa é uma importante observação, pois, considerando que há uma tendência nas empresas de investir no desenvolvimento de competências que sustentem e viabilizem a gestão de melhores produtos/serviços (SILVA, 2002) e esses apresentam uma percepção interna com mais pontos fracos do que fortes, fica evidente a necessidade de mudanças que gerem impacto positivo no quadro descrito.

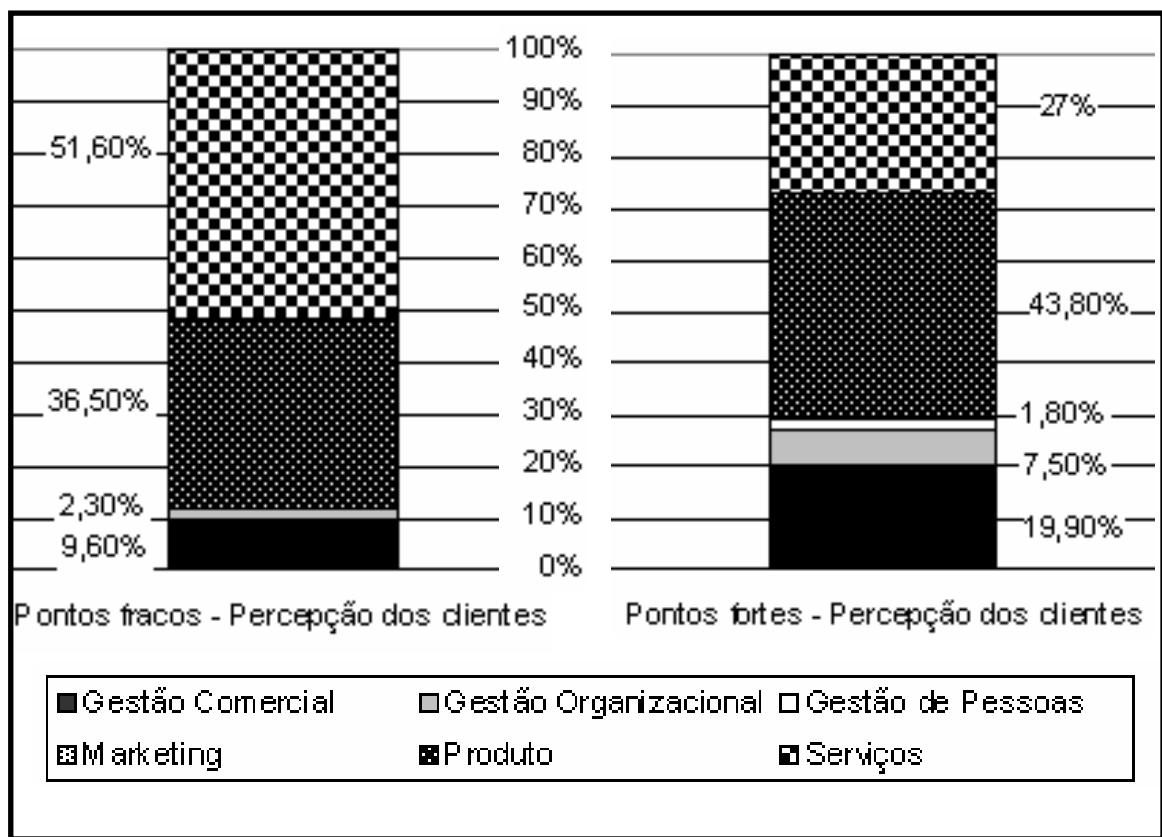
Provavelmente, a principal razão de o produto ter apresentado mais pontos fracos do que fortes e um percentual alto do total de pontos fracos pode ser por ainda estar em uma tecnologia considerada antiga (sistema operacional DOS), que não permite boa apresentação visual, bem como limita algumas funcionalidades (impossibilidade de abrir várias “janelas” ao mesmo tempo na tela do computador).

Dentro de uma empresa de tecnologia da informação, com um perfil de funcionários jovens, era de se esperar que estar disponibilizando *software* com tecnologia antiga fosse considerado como ponto fraco. Mas outro aspecto que também poderia estar evidenciando esse ponto fraco é o fato de a empresa já estar trabalhando para disponibilizar novas versões dos produtos na tecnologia *Windows*, sendo facilmente lembrada e reconhecida em toda a empresa a importância desse projeto, visto que seus concorrentes já possuem produtos preparados para essa tecnologia.

Já nos Serviços, o que pode ter levado os profissionais da empresa a indicarem mais pontos fracos foi a necessidade de aperfeiçoar o suporte ao cliente, buscando conhecer melhor as necessidades dos clientes e atendendo-os com maior

eficácia. A preocupação da empresa com a melhoria do atendimento foi constatada nas entrevistas em que alguns profissionais relataram que um dos pilares da empresa era *gostamos de nos relacionar*, enfatizando, assim, a sua busca na melhoria do relacionamento com o cliente.

A mesma representação comparativa, agora em relação à percepção externa quanto aos pontos fortes e fracos da Mastermaq, pode ser observada no Gráfico 18.



**Gráfico 18: Comparação dos pontos fracos e fortes da Mastermaq – percepção dos clientes**

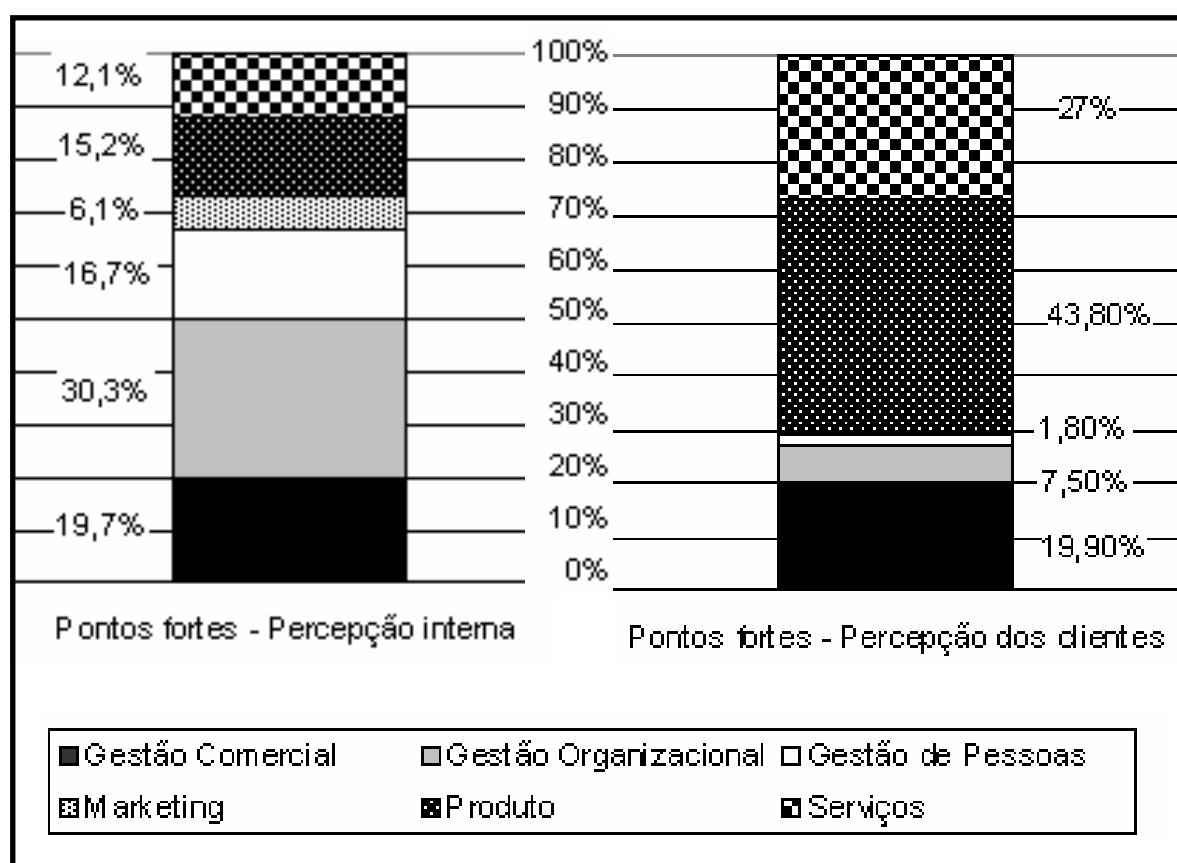
Neste caso, as ocorrências categorizadas como Gestão de Pessoas só apareceram em pontos fortes, e as das outras categorias apareceram tanto nos pontos fortes como nos pontos fracos. Outro aspecto importante é que todas as categorias tiveram mais pontos fortes que fracos segundo os clientes, exceto a categoria de Serviços, que, por sinal, teve um percentual bem alto dos pontos fracos.

Para os clientes, o principal ponto fraco é o suporte ao cliente que a empresa oferece. Grande parte das ocorrências citadas pelos clientes como ponto fraco do suporte ao cliente não foi qualificada (35,8%), mas, daquelas que o foram, as maiores incidências apareceram em: ineficiência (10,4%), demora (9%), nem sempre disponível (9%), fraco treinamento ao cliente (9%) e comunicação falha com o cliente (7,5%). A pontuação relativamente alta desse ponto fraco pode significar que o aumento constante das vendas, ampliando a carteira de clientes a ser treinados e atendidos, pode não estar sendo bem ajustado com a capacidade da empresa em oferecer suporte adequado, embora ela tenha estipulado metas e esteja acompanhando o alcance delas no seu dia-a-dia.

Por outro lado, como o serviço de suporte ao cliente engloba uma série vasta de atividades (atendimento às dúvidas de operação e instalação do *software*, treinamento aos clientes, meio pelo qual o atendimento é realizado, forma como é realizado), foi observado que esse item pôde ser pontuado pelo mesmo cliente como ponto forte e também como ponto fraco. Esse tipo de evento ocorreu com 14% dos clientes.

Torna-se importante, portanto, fazer uma comparação entre a percepção interna e a dos clientes quanto aos pontos fortes da Mastermaq (GRÀF. 19).

Analisando os pontos fortes sob a percepção interna e a de clientes, pode-se perceber que os clientes consideraram pontos fortes mais predominantes em Produto e Serviços em relação às outras categorias. A Gestão Comercial foi considerada por ambos como ponto forte importante (em torno de 20% das ocorrências). Já a Gestão Organizacional e a Gestão de Pessoas, que, somadas, tiveram 47% das ocorrências na percepção interna, na percepção dos clientes, não foram tão importantes (9,3% no total).



**Gráfico 19: Pontos fortes da Mastermaq – percepção interna versus percepção dos clientes**

Entrando mais a fundo na análise dos itens que foram citados como pontos fortes, observamos algumas relações interessantes. O item mais citado pelos funcionários, o dinamismo da empresa, pode ser relacionado a um dos mais citados pelos clientes, evolução. O efeito da ação gerada é que explica essa relação, ou seja, quando a empresa é ágil na definição de suas ações, na busca de soluções rápidas aos clientes, o efeito é a entrega de produtos/serviços sempre atualizados. Os itens que compuseram a categoria evolução na percepção do cliente (evolução constante, inovação e atendimento rápido à demanda legal) podem ser relacionados ao efeito do dinamismo da empresa.

Para os funcionários, esse ponto forte é sustentado pelo perfil da equipe (jovens líderes motivados), pela facilidade de acesso entre os níveis hierárquicos e pela desburocratização nas tomadas de decisões. Consideraram, ainda, que esse ponto forte não surgiu a partir de um evento ou de uma ação específica da empresa: na verdade, é um aspecto cultural antigo passado pelos fundadores. Apesar de ser cultural, os funcionários consideraram que esse ponto forte se enfraqueceria se algumas pessoas-chave saíssem da empresa (os fundadores e alguns diretores).

Considerando o segundo item mais citado como ponto forte pelos funcionários, o relacionamento com o cliente (10,6%) juntamente com a rede de parceiros (6,1%), pode-se sugerir uma associação com o item mais citado pelos clientes, o suporte (21,7%). Alguns dos detalhes que levaram os profissionais da empresa a pontuar o relacionamento com o cliente e que também foram descritos como fatores que sustentam esse ponto forte foram: patrocínio a eventos, parcerias com entidades de classe e autores de livros relacionados à área, acompanhamento constante das metas de tempo de atendimento, homologação de parceiros regionais que possibilitam presença mais próxima ao cliente.

Sobre o surgimento desse ponto forte na empresa, grande parte dos funcionários disse que se tratava de uma conduta praticada desde os primórdios da empresa, passada pelos seus fundadores e fortemente praticada por um deles. A criação da rede de parceiros veio a fortalecer esse relacionamento. Segundo os funcionários, esse ponto forte está consolidado na empresa, e não se enfraqueceria significativamente com a saída de nenhum dos colaboradores.

O terceiro ponto forte apontado pelos funcionários foi o custo/benefício do *software*, que pode ser associado diretamente ao segundo ponto forte apontado pelos clientes – o preço.

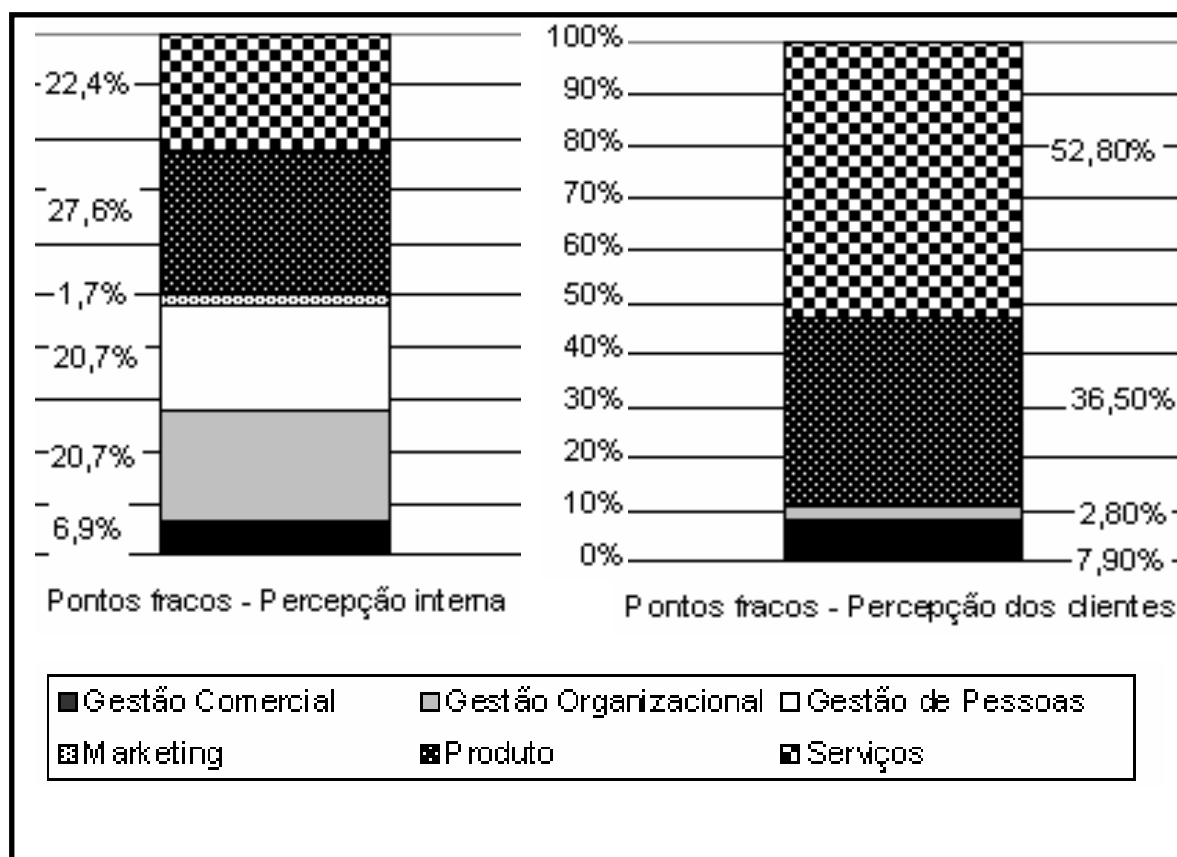
Entre os fatores que sustentam esse ponto forte, foram considerados pelos funcionários: *market share*, pouco gasto no desenvolvimento do produto, pelo fato de ele ser padronizado (não implementar funcionalidade específicas de cada cliente), cultura da empresa pautada no pilar “*fazer muito com pouco*” e gestão efetiva dos custos. Para os funcionários, esse ponto forte vem sendo construído desde a criação da empresa, quando os fundadores estabeleceram que precisavam oferecer um *software* barato e, para isso, necessitavam de um processo de gestão que possibilitasse esse benefício. Segundo a percepção interna, se os fundadores se desligassem da empresa, esse ponto forte se enfraqueceria.

Dessa forma, pode-se considerar que a percepção da empresa em relação aos seus principais pontos fortes está em concordância com a percepção dos clientes, e que tais pontos fortes estão muito ligados à cultura construída na empresa por seus fundadores, que desde o início propuseram uma política de preços agressiva (preço baixo), buscando manter proximidade com o cliente e atentando para os aspectos de dinamismo que o mercado exige.

Considerando as informações coletadas internamente sobre os pontos fortes da empresa, percebemos que 50% deles estão concentrados em duas das seis áreas funcionais classificadas: Gestão Organizacional e Gestão Comercial.

Da mesma forma que foi feito com os pontos fortes, a seguir é exibida uma representação esquemática que permite a comparação dos pontos fracos da Mastermaq, segundo a percepção interna e a dos clientes (GRÁF. 20).





**Gráfico 20: Pontos fracos da Mastermaq – percepção interna versus percepção dos clientes**

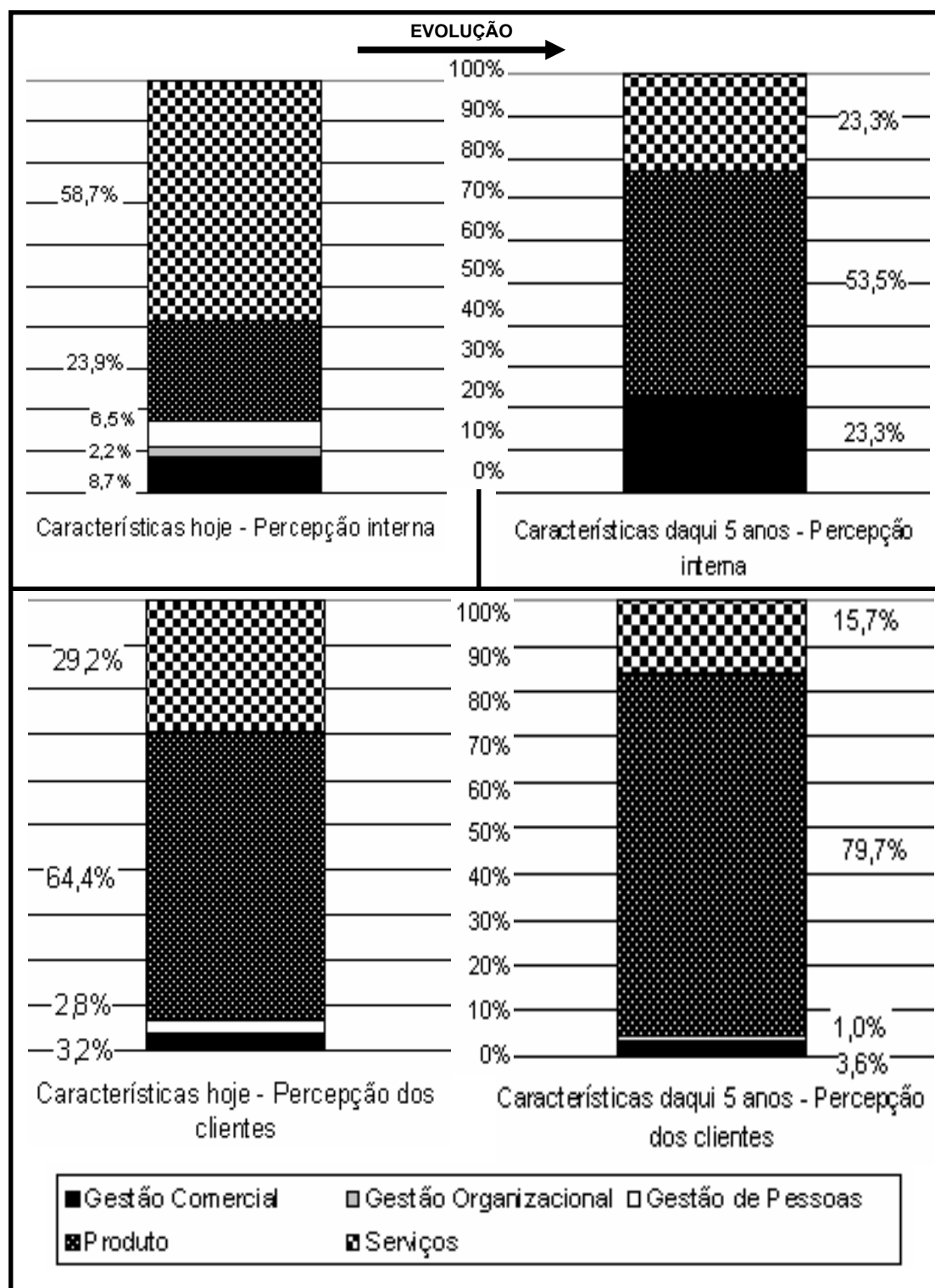
Nesse caso, é possível perceber que os pontos fracos para os funcionários se distribuem, principalmente, entre quatro categorias: Produto (27,6%), Serviços (22,4%), Gestão de Pessoas (20,7%) e Gestão Organizacional (20,7%). Já para os clientes, os pontos fracos da Mastermaq se concentram em Serviços (52,8%) e Produto (36,5%). O que pode explicar essas diferenças é o fato de os funcionários terem mais percepções daquilo que acontece dentro da empresa e, com isso, apontarem pontos fracos relativos à Gestão de Pessoas e a Gestão Organizacional, que não seriam tão perceptíveis ao cliente, uma vez que estes só conseguiriam perceber com mais clareza pontos fracos relacionados a Produto e a Serviços. O fato de a Gestão Comercial aparecer com baixa expressão nos pontos fracos, tanto

na percepção interna quanto na percepção dos clientes, pode significar uma postura adequada de abordagem ao mercado e de precificação de seus produtos e serviços.

Com relação às características necessárias aos *softwares* e aos serviços hoje e daqui a cinco anos, o Gráfico 21 mostra uma representação que permite a comparação entre as duas percepções nos dois momentos questionados. Observa-se que, para o momento atual, os funcionários apontaram mais características necessárias associadas aos Serviços (58,7%), enquanto que os clientes apontaram mais características associadas ao Produto (64,4%). Daqui a cinco anos, tanto funcionários quanto clientes apontaram mais características necessárias associadas ao Produto (GRÁF. 21).

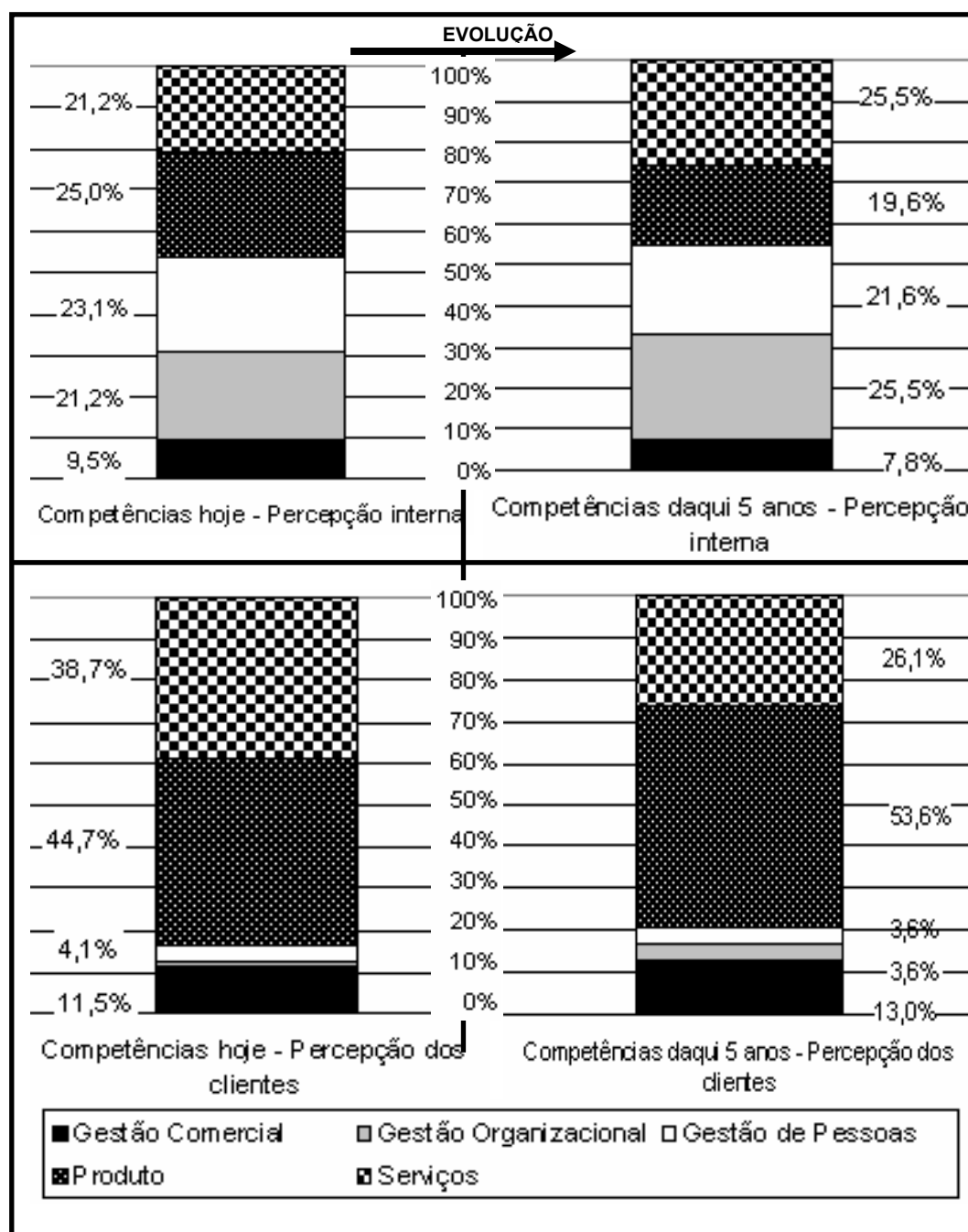
Para os funcionários, as características necessárias atualmente que estão ligadas à Gestão Organizacional e à Gestão de Pessoas não serão importantes daqui a cinco anos, e as relacionadas à Gestão Comercial perdem um pouco sua importância. Isso pode estar evidenciando uma incapacidade da equipe interna em enxergar algo que não seja tão palpável quanto às evoluções em Produto e Serviços como necessário futuramente.

Para os clientes, daqui a cinco anos, as características relativas aos Serviços diminuem de importância (diminuição de aproximadamente 50%), aumentando ainda mais a importância das características relacionadas ao Produto. Isso poderia estar significando que os clientes são mais sensíveis às questões relacionadas ao Produto do que aos Serviços necessários junto ao Produto. Poderia evidenciar também uma dificuldade deles enxergarem necessidades no futuro, que não sejam especificamente sobre o produto que utilizam.



**Gráfico 21: Características dos produtos e dos serviços hoje e daqui a cinco anos – percepção interna versus percepção dos clientes**

Foi elaborada também uma representação comparativa das categorias de competências necessárias hoje e daqui a cinco anos na opinião dos funcionários da Mastermaq e de seus clientes (GRÁF. 22).



**Gráfico 22: Competências necessárias hoje e daqui a cinco anos – percepção interna versus percepção dos clientes**

Observando a representação feita, percebe-se que, para os funcionários, há uma distribuição quase igualitária de importância entre as categorias (exceto Gestão Comercial), independentemente do momento, ao passo que, para os clientes, a importância se concentra mais nas competências relacionadas Ao Produto e aos Serviços, tanto hoje quanto daqui a cinco anos. No geral, as competências relacionadas à Gestão Organizacional e à Gestão de Pessoas não foram consideradas pelos clientes, enquanto que, pelos funcionários, foram bem citadas como necessárias tanto hoje quanto daqui a cinco anos (mais de 45%) (GRÁF. 22).

Para os funcionários, no prazo de cinco anos, espera-se que as competências relacionadas a Serviços sejam um pouco mais importantes que hoje e mais significativas que as competências relacionadas a Produto. É interessante observar que, quando comentaram sobre as características necessárias em Produtos e *softwares* daqui a cinco anos, os funcionários apontaram para uma forte necessidade daquelas relacionadas ao Produto e, com relação às competências necessárias daqui a cinco anos, foram as relacionadas aos Serviços que apareceram como mais importantes (juntamente com as relacionadas à Gestão Organizacional).

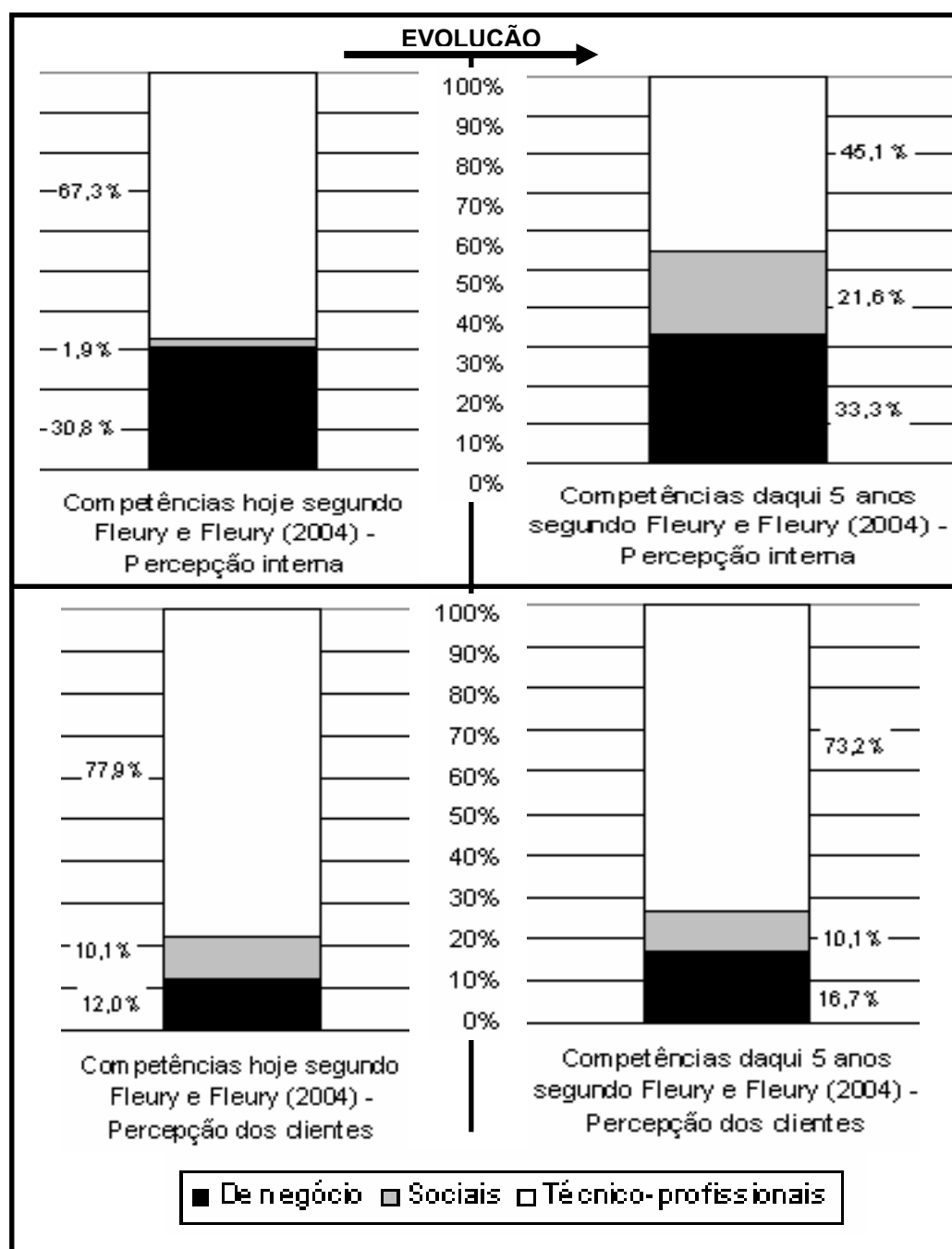
Nesse aspecto, podemos observar que os itens que mais contribuíram para a maior incidência de características ligadas ao Produto na percepção dos funcionários foram a necessidade de ele poder ser acessado via internet, fornecer mais informações que apoiem a tomada de decisão dos clientes e estar integrado com outros sistemas e tecnologias (integração com telefone celular, *palm*, certificação digital, entre outras). Já com relação às competências apontadas pelos funcionários como necessárias para daqui a cinco anos foram as relacionadas ao suporte ao cliente (ouvir o cliente) que mais contribuíram para que a categoria

Serviços fosse uma das mais citadas. Nesse ponto podemos sugerir que a concentração de características ligadas ao Produto possa ser explicada pelo fato de a empresa estar migrando seus produtos para uma tecnologia nova (*Windows*), mas que não é a mais nova tecnologia utilizada comercialmente em sistemas de informação (sistemas na *Web*), deixando, assim, uma ansiedade nos funcionários por utilizar novas tecnologias.

Para os clientes, as competências relacionadas ao Produto permanecerão sendo as mais importantes no prazo de cinco anos. Já as competências ligadas à categoria de Serviços, neste estudo mais associadas ao serviço de suporte ao cliente, aparecem com uma importância menor para esse mesmo período na percepção dos clientes. Nesse caso, o que pode explicar esta ênfase grande de competências relacionadas ao Produto é o fato de o cliente ter um contato direto com o *software* (objeto de uso constante em seu dia-a-dia) e ser mais fácil sugerir melhorias em algo mais “visível” do que nos Serviços.

Por outro lado, em outras questões colocadas aos clientes, foi verificada a importância que eles dão às características dos Serviços (suporte foi a segunda característica mais importante que o cliente leva em consideração na hora de decidir a compra do *software*). Essa constatação é importante tanto para os clientes quanto para a empresa, já que, segundo Fleury et al. (2004), em um mercado competitivo o mais importante às empresas é entender qual o serviço que o cliente deseja receber, o que ele está disposto a comprar.

Considerando a classificação proposta por Fleury e Fleury (2004), temos também uma representação comparativa das competências necessárias atualmente assim como daqui a cinco anos na opinião dos funcionários da Mastermaq bem como de seus clientes (GRÀF. 23).



**Gráfico 23: Competências necessárias hoje e daqui a cinco anos classificadas segundo Fleury e Fleury (2004) – percepção interna versus percepção dos clientes**

As competências técnico-profissionais foram consideradas mais importantes que as outras, tanto na percepção interna quanto na dos clientes, independentemente do momento (hoje ou daqui a cinco anos). A percepção interna

e a dos clientes também são semelhantes quanto ao fato de que as competências de negócio terão maior importância daqui a cinco anos.

Na percepção interna, as competências sociais aumentarão significativamente sua importância se comparados os dias atuais com daqui a cinco anos (de 1,9% para 21,6%). A ocorrência citada pelos funcionários que levou a esse aumento está associada com a questão do relacionamento com o cliente. Já na percepção externa, o que aumentou foi a importância das competências de negócio (de 12% para 16,7%) com ocorrências citadas na necessidade de oferecer produtos e serviços com preços baixos.

Com os resultados e a discussão sobre eles apresentados, passaremos para o último capítulo que trata da conclusão do estudo.



## 6 CONCLUSÃO

A gestão de competências, tema inserido no referencial teórico da Visão Baseada em Recursos, apresenta como um dos seus objetivos auxiliar na potencialidade dos recursos, de forma a trazer resultados mais valorosos e duradouros para uma organização, e, conseqüentemente, contribuir diretamente para aumentar a sua vantagem competitiva em um mercado cada vez mais concorrido e exigente. Como os seus construtos ainda estão em processo de formação, as pesquisas desenvolvidas sobre o tema são fundamentais para a sua consolidação e esclarecimento de questões que ainda permanecem obscuras, principalmente aquelas que investigam a percepção externa, apontada como de extrema relevância para o reconhecimento e conseqüente desenvolvimento das competências organizacionais.

Ao investigar, descrever e comparar a percepção de funcionários de uma empresa de *software* mineira, bem como a de seus clientes, sobre as competências necessárias hoje e daqui a cinco anos às empresas de *software*, diferenças consideráveis entre as duas percepções puderam ser observadas, quando foi realizada uma análise superficial e objetiva dos resultados encontrados. Entretanto, ao explorar mais detalhadamente os resultados e associá-los a questões apontadas na literatura, percebemos que essas diferenças podem não ser tão grandes e, na verdade, podem estar mais relacionadas a posições específicas assumidas por cada uma do que a uma real diferença entre as duas percepções: por um lado funcionários da empresa que fornece o *software*, a qual pertence à indústria de tecnologia e, portanto, apresenta a peculiaridade de uma elevada evolução, e, de

outro, funcionários da empresa cliente da primeira, que irá adquirir o *software*, mas não vive a mesma realidade da indústria de tecnologia.

Considerando as percepções sobre as competências necessárias hoje, os funcionários da empresa de *software* apontaram como relevantes as competências relacionadas às categorias de Produto, Serviços, Gestão Organizacional e Gestão de Pessoas, enquanto, para os clientes, o foco deveria ser concentrado nas competências relacionadas ao Produto e aos Serviços. Essa considerável diferença pode ser aparente quando analisamos os itens que levaram os funcionários a apontar a Gestão Organizacional em um nível similar de importância às outras categorias de competências. Esses itens foram o *dinamismo* e o *planejamento estratégico*, que podem representar a percepção da necessidade de reagir prontamente ao mercado, revendo estratégias e melhor apropriando das competências existentes na organização.

Dessa forma, o fato de o cliente não apontar muitos itens nessa categoria poderia ser explicado pelo seu desconhecimento das variáveis de gestão de uma empresa de tecnologia, como é a indústria de *software*. Nessas organizações, a evolução se dá em velocidade ainda maior que em outras indústrias, exigindo capacidade de gestão ágil para rever os planos e ajustá-los às novas demandas. O mesmo acontece quando se analisa os itens que levaram os funcionários a considerar a Gestão de Pessoas em um nível similar de importância às outras categorias de competência: o item mais citado, *capacitação do funcionário*, também está associado à velocidade de mudanças no mercado em que a empresa atua, exigindo uma cultura de aprendizado rápido e constante, mas que, em relação ao cliente, só é percebida na entrega de novos produtos e serviços.

Assim, a comparação dos itens relacionados ao Produto e aos Serviços é também de extrema importância para se confrontar e tirar conclusões sobre as duas percepções. Ao realizá-la, foram encontrados pontos importantes de concordância, a saber: para os funcionários, a capacidade de inovação e de entrega de produtos funcionalmente mais abrangentes e com maior qualidade é primordial na atualidade, assim como para os clientes, cujos itens mais apontados foram *evolução, funcionalidade e confiabilidade/estabilidade*. Uma possível explicação para essa forte concordância entre as categorias específicas de Produto e Serviços pode ser explicada pela clareza de compreensão do assunto graças à sua importância para ambas as partes: tanto para os funcionários da empresa quanto para seus clientes, os *softwares* são os produtos fins comercializados.

A percepção dos funcionários sobre as competências necessárias daqui a cinco anos foi similar à percepção sobre as competências necessárias hoje, com um aumento das competências relacionadas aos Serviços. Poderia se esperar que os funcionários de uma empresa de tecnologia da informação olhassem o futuro mais sobre a luz da tecnologia. Entretanto, isso não foi encontrado. A importância dada aos Serviços pelos funcionários da empresa aponta para uma sintonia deles com o que é destacado na literatura sobre a necessidade de mudança de foco para o quesito Serviços.

A percepção dos clientes sobre as competências necessárias para o prazo de cinco anos também foi similar à percepção sobre as competências necessárias hoje. Neste caso, o fato de as competências relacionadas com o *software* serem mais consideradas que aquelas relacionadas aos Serviços pode ser explicado por ser ele o principal objeto de contratação entre o cliente e o fornecedor, e, portanto, o que é mais perceptível para eles. Outro aspecto que pode estar influenciando essa

percepção é o tamanho das empresas que participaram da pesquisa: embora não tenha sido coletada essa informação, a Mastermaq atua no mercado de *software* para as pequenas e médias empresas e, nesse caso, o respondente pode ter sido o dono e também o principal usuário do *software*, informação que se confirma ao analisar a distribuição dos cargos ocupados pelos clientes que responderam ao questionário.

Com relação às categorias de competências propostas por Fleury e Fleury (2004), observamos que os clientes apresentaram uma percepção predominante nas competências técnico-profissionais tanto hoje quanto para o prazo de cinco anos, e valores próximos a 10% para cada uma das outras competências em ambos os momentos. Apesar de, na percepção dos funcionários, as técnico-profissionais apresentarem a maior ocorrência, as de negócio foram consideravelmente apontadas como competências importantes tanto hoje quanto daqui a cinco anos (em torno de 30%), e as sociais apresentaram aumento exorbitante: passaram de 1,9% com relação à importância hoje para 21,6% com relação a um futuro próximo, ou seja, cinco anos.

Com esses dados podemos ratificar a grande importância dada pelos clientes às competências mais relacionadas ao produto final, e o valor dado pelos funcionários de uma empresa de tecnologia às competências de negócio. Com relação ao crescimento apresentado pelas competências sociais daqui a cinco anos, na percepção interna, podemos concluir que a empresa está muito atenta às questões do relacionamento com o cliente, que, cada vez mais, é imprescindível para que uma empresa tenha sucesso.

Especificamente sobre as questões relacionadas às características do Produto e dos Serviços, que podemos considerar como o elo entre as duas partes,

podemos destacar forte discordância quando analisada a percepção relativa às características necessárias hoje: clientes apontaram mais características relativas ao Produto, ou seja, *software (facilidade de uso)* foi o item mais citado), ao passo que funcionários apontaram mais características relacionadas aos Serviços (*suporte ao cliente* foi o item mais citado). Quando analisadas as características necessárias daqui a cinco anos, as percepções foram concordantes dando maior evidência para as características associadas ao Produto, embora com ênfase em quesitos diferentes: para clientes os itens mais citados foram relacionados à *integração* do *software* com outros órgãos e entre sistemas, bem como a constante *evolução* dele; já para os funcionários os itens mais citados foram *sistemas na Web* e *soluções gerenciais*.

Quanto às forças e às fraquezas da empresa estudada, mais da metade das ocorrências relacionadas aos seus pontos fortes, segundo a percepção de seus funcionários, foi agrupada nas categorias de Gestão (Organizacional, Comercial e de Pessoas), ao passo que, na opinião dos seus clientes, mais da metade apareceu em Produto e Serviços, apesar de a Gestão Comercial ter apresentado considerável ocorrência.

Com relação aos pontos fracos, a percepção dos funcionários se distribuíram similarmente entre quatro categorias (Produto, Serviços, Gestão de Pessoas e Gestão Organizacional); na opinião dos seus clientes, os pontos fracos da Mastermaq se concentram em Produto e Serviços. Apesar de as possíveis justificativas apresentadas para as diferenças entre as duas percepções sobre as competências também poderem ser sugeridas aos pontos fracos e aos fortes, algumas importantes considerações devem ser feitas.

Primeiro: os clientes apontaram de forma considerável as questões relacionadas à Gestão Comercial como ponto forte da Mastermaq, o que apresentou concordância com a percepção dos funcionários. O item que mais contribuiu para isso foi o preço praticado pela empresa; isso sugere que a empresa tem aplicado uma política de preços adequada ao mercado em que atua. Entretanto, tanto para os clientes quanto para os funcionários, a questão preço não ficou em evidência como característica necessária para daqui a cinco anos. O que os funcionários citaram na categoria de Gestão Comercial foi a necessidade de oferecer novos serviços para atender a algumas demandas de seus clientes.

Como base nessa observação, podemos sugerir algumas conclusões distintas, com destaque para duas delas: o fato de a Gestão Comercial ser um ponto forte da empresa estudada está sustentado no preço adequado do *software* nas duas percepções; e, por ser um mercado sensível ao preço (pequenas e médias empresas), oferecer baixo preço é um pré-requisito para estar neste mercado, sendo até mesmo esquecido esse requisito quando pensado no futuro.

Segundo: para os clientes, o principal ponto fraco foi relacionado ao *suporte ao cliente*, enquanto para os funcionários o principal foi o fato de os *softwares* serem desenvolvidos para a plataforma DOS. Embora a empresa já esteja disponibilizando novas versões dos *softwares* para a plataforma *Windows*, é importante observar que esse não foi o principal ponto fraco apontado por seus clientes (ainda que tenha sido considerado).

Outra questão relevante a ser observada foi que, para os funcionários, *suporte ao cliente* foi considerada a característica mais importante ao Produto e aos Serviços e, na visão do cliente, essa característica foi considerada como o principal ponto fraco da empresa. Por outro lado, o *suporte ao cliente* também foi considerado

pelo cliente como o principal ponto forte, evidenciado pela ampla gama de serviços que comporta essa categoria. Portanto, é necessário que a empresa procure entender, detalhadamente, os itens relativos ao *suporte ao cliente* que ainda não estão cumprindo bem essa missão, visto ela considerar tal quesito muito importante para seu sucesso.

Apesar desses achados importantes, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação e na conclusão dos seus resultados. Primeiramente, por ter sido um estudo de caso, o que impede que se façam generalizações. Dessa forma, tornam-se necessários estudos que investiguem e comparem a percepção interna (organizacional) e a externa (clientes da organização) em outras empresas, tanto de indústrias de tecnologia como de outras indústrias, para melhor esclarecimento sobre o assunto *competências organizacionais* que são importantes hoje e serão daqui a cinco anos. Apesar de ser apontado que a percepção dos clientes é de extrema relevância para o reconhecimento e o conseqüente desenvolvimento das competências organizacionais, não foram encontrados estudos que investigassem e comparassem as duas percepções, o que, somadas às conclusões deste estudo, tornam ainda mais importantes pesquisas nessa área.

Outra limitação deste estudo está relacionada à categorização das competências. Apesar de ter sido utilizada uma categorização proposta na literatura, percebeu-se a necessidade de apresentar os dados em uma categorização mais específica para revelar pontos que não foram evidenciados pela primeira. Tal categorização foi criada pelo autor e, dessa forma, não permite a comparação com os resultados de outros estudos. Entretanto, como não foram encontrados estudos anteriores que propusessem a categorização de competências organizacionais que

pudessem evidenciar as áreas funcionais em que tais categorias estariam relacionadas, essa categorização proposta poderá ser utilizada pelas investigações futuras, permitindo, assim, a comparação dos resultados.

É importante acrescentar que o fato de o pesquisador trabalhar há mais de 15 anos em empresas de tecnologia da informação, fornecendo soluções ao cliente, pode ter sido um problema em potencial no momento de categorização dos dados, com possível extrapolação das interpretações. Entretanto, essa limitação em potencial pode ter sido controlada, considerando a metodologia sistematicamente adotada nessa categorização e na sua revisão pelo pesquisador. Se por um lado esse fato pode aparecer como um ponto negativo, por outro é extremamente positivo, uma vez que ser conhecedor dos termos técnicos adotados no mercado de tecnologia da informação e trabalhar em uma empresa com destaque nesse mercado facilitou ao pesquisador o desenvolvimento deste estudo.

Para que seja melhor esclarecido se as diferenças encontradas entre as duas percepções sobre as competências necessárias hoje e daqui a cinco anos estão realmente relacionadas a posições específicas assumidas por cada uma das unidades de análise (funcionários de uma empresa de tecnologia de informação e funcionários de empresas clientes), são necessários estudos com desenhos específicos para a investigação desses fatores. Apesar de essa ter sido a justificativa apontada para as diferenças encontradas entre as duas percepções, este estudo não permite confirmá-la.

Outro ponto que deve ser melhor investigado está relacionado à concordância entre as duas percepções sobre as competências relacionadas a Produto e a Serviços. As inferências feitas foram baseadas em todas as informações coletadas, e não apenas às perguntas específicas sobre competências (que até não foram



feitas diretamente para os clientes). Dessa forma, estudos devem ser conduzidos em empresas que trabalham por um tempo considerável com o tema gestão de competências, para estabelecer se o nível de conhecimento dos participantes pode influenciar de forma significativa nos resultados.

Para a empresa Mastermaq, este estudo deixa uma série de questões que devem ser analisadas e aprofundadas, uma vez que levantou diversas competências organizacionais na sua percepção e na percepção de seus clientes. Entre elas, a possibilidade de categorizar suas competências segundo algumas abordagens existentes na literatura para identificar as essenciais e que possibilitem ganho de competitividade. Outra contribuição relevante que este estudo deixou para a empresa foi a percepção de seus clientes daquilo que pensam que será relevante para eles daqui a cinco anos. Embora isso possa sofrer alterações, e provavelmente sofrerá, de acordo com a evolução da tecnologia e das mudanças no âmbito da legislação, essas informações podem sugerir aspectos importantes para a orientação estratégica da empresa.

Finalizando, este estudo, de caráter exploratório e descritivo, atingiu seu objetivo básico de fornecer informações relevantes para acrescentar e contribuir ao corpo de conhecimento, tanto para o desenvolvimento das questões teóricas quanto para o das questões práticas. Seus resultados abrem perspectivas para novas investigações, principalmente aos estudos direcionais, com hipóteses específicas, sobre o tema *gestão de competências organizacionais*.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da Oxiteno. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, SOFTWARE E INTERNET DE MINAS GERAIS. **ASSESPRO Minas Gerais**. Minas Gerais, 2005. Disponível em <<http://www.assespro-mg.org.br>>. Acesso em 15 dez. 2005.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; LOPES, D. P. T. É possível remunerar pelas competências? Discurso e prática frente a frente – Um estudo em grandes organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Ed. 70, 2004.

BECKER, G. V.; LACOMBE, B. M. B. Colocando luz em quem tem “idéias luminosas”: competências do empreendedor de base tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CASAGRANDE, R.; PROHMANN, J. I. P. Competências básicas: um estudo para a identificação e construção de definições. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. 8. reimp. São Paulo: Edgard Blücher, 1988.

DE ROLT, C. R. **O desenvolvimento da comunidade virtual**: uma proposta para a melhoria da qualidade e da comercialização de *software*. 2000. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina., Florianópolis.

DUTRA, J. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 25-44.

ECIB. ECIB, Brasil, 2006 Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, disponível em <http://ftp.mct.gov.br/publi/Compet/Default.htm>, acesso em 16/05/2006.

FAHY, J.; SMITHEE, A. Strategic marketing and the resource based view of the firm. **Academy of Marketing Science Review**, n. 10, 1999. Disponível em <<http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf>>. Acesso em 13 out. 2004.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional**: um estudo empírico. 2004. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, Cap. 1, p. 1-32, 1997.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 9-24.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. Os desafios da aprendizagem e inovação organizacional. **Revista de Administração de Empresas Light**, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 14-20, 1995.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Revista Gestão & Produção**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L.. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, jan./mar. 2004.

FLEURY, M. T. L. et al. Gestão de competências para a produção industrial de serviços. In: SBRAGIA, Roberto; GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro (Orgs.). **Gestão da inovação no setor de telecomunicações**. São Paulo, v. 1, p. 163-189, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, abr./jun. 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, jul./set. 1995b.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, Edição Especial, set./dez. 2004.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZETHAML, C. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, jan./mar. 2002.

LAWLER III, E. Estratégia versus funcionários. **HSM Management**, n. 10, set./out. 1998.

LUCENA, C. J. P. Ciência e tecnologia no Brasil: uma nova política para um mundo global: a situação atual e o potencial da área de computação. In: **Ciência e Tecnologia no Brasil**: a capacitação brasileira para a pesquisa científica e tecnológica, v. 3; Computação; Simon Schwartzman (Coord.); Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas; 1993. Disponível em <<http://www.schwartzman.org.br/simon/scipol/pdf/computacao.pdf>>. Acesso em 19 jun. 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASTERMAQ. MASTERMAQ, Brasil, 2005. Disponível em <<http://www.mastermaq.com.br>>. Acesso em 23 set./2005.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington DC, n. 28, p. 1-14, 1973.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MUNDOINFO, Brasil, 2005. Disponível em <<http://www.mundoinfo.com.br/informatica>>. Acesso em 15. jul. 2005.

OLIVEIRA, W. M.; BARBOSA, F. V.; GONÇALVES, C. A. Dez anos depois – Uma avaliação do Programa SOFTEX à luz do modelo de exportação de software de Heeks e Nicholson. **Anais do XXIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Curitiba-PR, p.151-166, 2004.

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PFEFFER, J.; VEIGA, J. F. Putting people first for organizational success. **Academy of Management Executive**, Boston, v. 13, n. 2, p. 37-48, 1999.

PMBOK, A. **Guide to the project management body of knowledge**. 1<sup>st</sup>. ed. USA: PMI. Project Management Institute. Four Campus Boulevard, Newton Sq, Pennsylvania USA, 2000.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p.61-78, nov-dez, 1996

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

RIZZINI, I.; CASTRO, M. R.; SARTOR, C. D. **Pesquisando...: guia de metodologias de pesquisa para programas sociais**. Rio de Janeiro: Ed. Universitária Santa Úrsula, 1999.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.

SANTOS, A. C. Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 38, n. 1, p. 77-83, jan./fev./mar. 2003.

SILVA, S. M.; FLEURY, M. T. L. **A gestão das competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular de 3ª geração (3G)**. 2002. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SILVA, S. M.; FLEURY, M. T. L. A gestão das competências organizacionais na perspectiva da cadeia produtiva: um estudo na indústria de telecomunicações, **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 40, n. 3, p. 253-265, jul./ago./set. 2005.

SOARES, J. F.; FARIAS, A. A.; CESAR, C. C. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1991.

SOCIEDADE PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRO. **Brazilian Software SOFTEX Excellence in Software**. Brasil, 2004. Disponível em <<http://www.softex.br>>. Acesso em 18 out. 2004.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 18, n. 7, p. 509-533, July 1997.

TREACY, M. ; WIESERMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Editora Futura, 1998.

VASCONCELOS, F. C. ; BRITO; L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 51-63, abr/jun. 2004.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e a teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VIEIRA, A.; LUZ. T. R. Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e de competência. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.

WOOD Jr., T. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de Caso** – planejamento e métodos. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

## **ANEXO A**

### **Roteiro para a entrevista dos profissionais da área de**

#### **RH/Financeiro/Presidência**

#### **Projeto Gestão de Competências Organizacionais – Mastermaq**

#### **Roteiro de Entrevistas (RH-Financeiro)**

**Versão 1 – 28/11/2005**

### **Introdução**

Apresentação do pesquisador

Projeto: projeto acadêmico sobre o tema Gestão de competências organizacionais  
**(foco na Linha Contábil)**

Preparação para a entrevista:

- aval da diretoria – foco na evolução da empresa
- foco restritamente acadêmico
- sigilosa (não identificação do teor das entrevistas)
- gravação
- tempo previsto: 1:30 h
- conceito de competência individual e de competência organizacional

### **1. Dados sobre o profissional:**

1.1) Nome:

1.2) Idade:

1.3) Qual a sua formação acadêmica:

1.4) Conte brevemente sobre sua história profissional:

1.5) Em que data você entrou na Mastermaq:

1.6) Conte brevemente sobre sua história profissional dentro da Mastermaq.

### **2. Percepção do profissional em relação à empresa**

2.1) Na sua opinião, quais são os 3 pontos mais fracos da Mastermaq em relação ao mercado que atua ? (Anotar)

- a)
- b)
- c)



2.2) Na sua opinião, quais são os 3 pontos mais fortes da Mastermaq em relação ao mercado que atua? (Anotar)

- a)
- b)
- c)

**<Para cada um dos pontos fortes elencados, perguntar:>**

2.2.1) O que sustenta este ponto forte?

- a)
- b)
- c)

2.2.2) Como ele surgiu?

- a)
- b)
- c)

2.2.4) Como pode ser avaliado (medido)?

- a)
- b)
- c)

2.2.5) Qual seria a posição da Mastermaq em relação aos seus concorrentes nestes itens (em Desvantagem competitiva, Igualdade, em Vantagem competitiva) ?

- a)
- b)
- c)

2.2.6) Você acha que uma outra empresa poderia copiá-los? (Facilmente, com Médio esforço, Difícilmente)

- a)
- b)
- c)

2.2.7) Tem alguém que é fundamental para este ponto forte? Se alguma pessoa que é fator preponderante dentro deste ponto forte sair da empresa, o que acontece com este ponto forte após 1 ano? (Perde-se, Enfraquece, Não se altera)

- a)
- b)
- c)

### **3) Percepção sobre o seu dia a dia dentro da empresa:**

3.1) o que é muito bom no seu dia a dia aqui na Mastermaq?

3.2) o que é muito ruim?

3.3) o que você acha que a empresa deveria fazer para melhor atender as necessidades dos clientes?

**4) Sobre os recursos necessários para que você desempenhe bem suas atividades, cite os 5 mais importantes:**

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

**4.1) Classifique-os segundo a escala:**

<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende
<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco
<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem
<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem
<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem

<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende
<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco
<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem
<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem
<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem

**Para os recursos abaixo discriminados, classifique-os:**

4.2) Computador em que os profissionais da área trabalham (hardware):

- péssima performance
- baixa performance
- suficiente performance
- alta performance
- altíssima performance (muito mais que o necessário)

4.3) Infra-estrutura de telecomunicação que apóiam a área:

- Muito insuficiente
- quase suficiente
- suficiente
- acima do que é necessário
- muito acima do necessário

4.4) Velocidade da Rede de computadores (LAN):

- Muito lenta
- lenta
- boa velocidade
- acima do que é necessário
- muito acima do necessário

4.5) Manutenção de computadores (suporte): quando seu computador tem algum problema em quanto tempo você poderia estimar que **em média** ele é consertado?

- ) mais que 5 dias
- ) entre 2 e 5 dias
- ) em 1 dia
- ) entre 2 e 4 horas
- ) em menos de 2 horas

4.6) Instalação de Softwares (disponibilidade de softwares para apoiar a área)

- ) **faltam muitos** softwares para apoiar os trabalhos da área
- ) **faltam poucos** softwares para apoiar os trabalhos da área
- ) os softwares disponibilizados são **suficientes**
- ) os softwares disponibilizados vão **além do necessário**
- ) os softwares disponibilizados vão **muito além do necessário**

4.7) Treinamento nos softwares de apoio aos trabalhos da área

- ) **não são oferecidos** treinamentos para **a maioria dos softwares** que é utilizado
- ) **alguns** treinamentos são oferecidos, mas são **insuficientes**
- ) os treinamentos disponibilizados são **suficientes**
- ) os treinamentos disponibilizados vão **além** do necessário
- ) os treinamentos disponibilizados vão **muito além** do necessário

4.8) Quanto à profundidade dos treinamentos nos softwares de apoio oferecidos

- ) não são oferecidos
- ) são superficiais
- ) são de profundidade **suficiente**
- ) são bem aprofundados
- ) são muito profundos

4.9) Treinamento no negócio (linha contábil)

- ) **não são oferecidos** treinamentos para **a maioria dos negócios**
- ) alguns treinamentos são oferecidos, mas são **insuficientes**
- ) os treinamentos disponibilizados são **suficientes**
- ) os treinamentos disponibilizados vão **além** do necessário
- ) os treinamentos disponibilizados vão **muito além** do necessário

4.10) Quanto à profundidade dos treinamentos nos negócios oferecidos

- ) não são oferecidos
- ) são superficiais
- ) são de profundidade **suficiente**
- ) são bem aprofundados
- ) são extremamente aprofundados

4.11) Quanto à **existência** de Metodologias na área (processos, padrões)

- ) não existem
- ) existem alguns padrões
- ) existe uma boa parte dos padrões
- ) faltam pouquíssimos padrões a serem construídos
- ) existem padrões para todas as atividades

4.12) Quanto à **utilização** destas Metodologias na área

- não são utilizadas porque não existem
- poucos profissionais às utilizam
- uma boa parte dos profissionais às utilizam
- a grande maioria dos profissionais às utilizam
- todos profissionais às utilizam

4.13) Tem mais algum recurso (que não foram citados) que influenciam o seu rendimento dentro da empresa? Cite-o e dê sua classificação para ele na seguinte métrica:

<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende
<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco
<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem
<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem
<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem

5) Cite os 3 itens que mais **atrapalham** a sua *performance* dentro da empresa e explique por que eles atrapalham.

- 1)
- 2)
- 3)

5.1) Ordene dos que mais atrapalham para os que menos atrapalham

6) Cite os 3 itens que mais **potencializam** a sua *performance* dentro da empresa e explique por que eles potencializam

- 1)
- 2)
- 3)

6.1) Ordene colocando os que mais potencializam primeiro

## 10. Gestão de Conhecimento

10.1) Como se dá a passagem de conhecimento dentro da empresa?

10.2) Como são os treinamentos na área?

10.3) A área é treinada no negócio contábil?

10.4) E para as ferramentas de apoio aos negócios (sistemas internos de controle)?

10.5) Quais treinamentos formais existem?

- 10.6) Como você definiria a passagem de conhecimento dentro da empresa?
- ( ) conhecimento é dificilmente compartilhado
  - ( ) conhecimento é compartilhado com dificuldades (passado quando o interessado pergunta ao conhecedor)
  - ( ) conhecimento é compartilhado em fase de execução de uma tarefa, ou seja, é passado durante a execução dos trabalhos (quem sabe explica quem não sabe)
  - ( ) conhecimento é compartilhado através de treinamentos informais
  - ( ) conhecimento é compartilhado através de treinamentos formais com documentação e avaliação

### **11) Planejamento estratégico:**

11.1) Na sua percepção a Mastermaq possui um planejamento estratégico?  
Qual é a missão da Mastermaq?

Qual é a visão da Mastermaq?

**O que você acha que a empresa precisa para atingir esta visão?**

**Como a empresa está trabalhando para atingir isto?**

11.2) Como se dá o conhecimento das estratégias adotadas na empresa?

11.4) Você conhece a meta da empresa para o ano?

E para os próximos 5 anos?

E as metas de sua equipe?

Todos da sua equipe conhecem as metas?

Como eles são envolvidos?

11.5) Quais são as áreas pilares dentro da Mastermaq para que ela seja bem sucedida?

11.6) Você acha que a Mastermaq conhece bem o mercado em que atua?

11.7) Na sua visão, qual seria o tamanho do mercado brasileiro na linha contábil (qtd de clientes, valor de faturamento anual)

11.8) Quais são os principais concorrentes (locais, regionais e nacionais) da Mastermaq e qual o seu tamanho em relação à Mastermaq? Exemplo: (RM – Nacional – Maior)

11.9) Você acha que ela conhece bem seus clientes? (porte, necessidades, expectativas, dificuldades, produtos que utiliza, etc...)

**12) Gestão de indicadores:**

12.4) Existem processos de acompanhamento destas metas?

< **dirigentes** > 12.5) Como a empresa motiva seus funcionários para atingirem suas metas?

**13) Tratamento dos erros**

13.1) Na sua percepção, a Mastermaq aprende com os erros?

**14) Percepção externa da Mastermaq**

14) Como você acha que a Mastermaq é vista por seus clientes?

14.1) Na sua opinião, o que o cliente mais valoriza numa empresa que fornece os serviços/produtos que a Mastermaq fornece?

1.4.2) Como a Mastermaq responde a seus clientes nestes pontos?

14.3) Quais características diferenciam a Mastermaq de seus concorrentes?

14.4) Em relação à concorrência, como você imagina que será daqui a 5 anos?

14.5) O que você pensa sobre o modelo atual de parceiros comerciais?

15) O que você acha dos produtos e serviços oferecidos pela Mastermaq ao mercado? São superiores, são de melhor qualidade, de melhor custo/benefício, são reconhecidos por seus clientes?

16) Você se lembra de outros pontos fortes e fracos da Mastermaq agora?

17) Na sua opinião, que **serviço ou produto** uma empresa de informática precisa fornecer **atualmente** para estar à frente de seus concorrentes neste mercado em que a Mastermaq atua (especificamente para a Linha Contábil)?

18) O que você acha que uma empresa de informática tem que ter como competência organizacional (ou seja, da empresa) para superar seus concorrentes neste mercado que a Mastermaq atua?

### **Pensando no futuro – daqui a 5 anos**

19) Daqui a 5 anos, que **serviço ou produto** você imagina que uma empresa de informática que atua neste mercado precisará fornecer?

20) Na sua opinião, quais **competências organizacionais** uma empresa **precisará** para conseguir fornecer estes produtos e serviços superiormente a seus concorrentes daqui a 5 anos?

21) Como a sua área pode ajudar a empresa a alcançar tais competências?

22) Que tipo de apoio a sua área dá às unidades de produção (comercial, produtos, atendimento)?

23) RH – Dentre os papéis abaixo, quais você acredita que o RH da Mastermaq tem atuado e com que grau de atuação:

23.1) Parceiro Estratégico

- não atua
- atua muito pouco
- atua bem
- atua muito bem
- atua muitíssimo bem

23.2) Especialista Administrativo

- não atua
- atua muito pouco
- atua bem
- atua muito bem
- atua muitíssimo bem

23.3) Defensores dos funcionários

- não atua
- atua muito pouco
- atua bem
- atua muito bem
- atua muitíssimo bem

23.4) Novos agentes de mudança

- não atua
- atua muito pouco
- atua bem
- atua muito bem
- atua muitíssimo bem

24) RH - O que os funcionários da Mastermaq mais esperam da empresa?

25) RH - Como a Mastermaq consegue saber o que seus funcionários desejam?

26) FIN – Você acha que com a taxa de crescimento da empresa nos últimos 2 anos ela consiga alcançar suas metas para os próximos 5 anos? Como?

27) Finalização da entrevista:- Agradecimento, Feedback, Desculpas, Re-visitação, Contatos



## **ANEXO B**

### **Roteiro para a entrevista dos profissionais da área de Atendimento ao Cliente**

#### **Projeto Gestão de Competências Organizacionais – Mastermaq Roteiro de Entrevistas – Área de atendimento Versão 3 – 17/10/2005**

#### **Introdução**

Apresentação do pesquisador

Projeto: projeto acadêmico sobre o tema Gestão de competências organizacionais  
**(foco na Linha Contábil)**

Preparação para a entrevista:

- aval da diretoria – foco na evolução da empresa
- foco restritamente acadêmico
- sigilosa (não identificação do teor das entrevistas)
- gravação
- tempo previsto: 1:30 h
- conceito de competência individual e de competência organizacional

#### **1. Dados sobre o profissional:**

1.1) Nome:

1.2) Idade:

1.3) Sexo:

1.4) Qual a sua formação acadêmica:

1.5) Conte brevemente sobre sua história profissional:

1.6) Em que data você entrou na Mastermaq:

1.7) Área da empresa em que trabalha:

1.8) Tempo de trabalho na área atual:

1.9) Conte brevemente sobre sua história profissional dentro da Mastermaq.

#### **2. Percepção do profissional em relação à empresa**

2.1) Na sua opinião, quais são os 3 pontos mais fracos da Mastermaq em relação ao mercado que atua ? (Anotar)

- a)
- b)
- c)

2.2) Na sua opinião, quais são os 3 pontos mais fortes da Mastermaq em relação ao mercado que atua? (Anotar)

- a)
- b)
- c)

**<Para cada um dos pontos fortes elencados, perguntar:>**

2.2.1) O que sustenta este ponto forte?

- a)
- b)
- c)

2.2.2) Como ele surgiu?

- a)
- b)
- c)

2.2.3) Como ele é mantido?

- a)
- b)
- c)

2.2.4) Como é avaliado (medido)?

- a)
- b)
- c)

2.2.5) Qual seria a posição da Mastermaq em relação aos seus concorrentes nestes itens (em Desvantagem competitiva, Igualdade, em Vantagem competitiva) ?

- a)
- b)
- c)

2.2.6) Você acha que uma outra empresa poderia copiá-los? (Facilmente, com Médio esforço, Difícilmente)

- a)
- b)
- c)

2.2.7) Tem alguém que é fundamental para este ponto forte? Se alguma pessoa que é fator preponderante dentro deste ponto forte sair da empresa, o que acontece com este ponto forte após 1 ano? (Perde-se, Enfraquece, Não se altera)

- a)
- b)
- c)

**5) Percepção sobre o seu dia a dia dentro da empresa:**

3.1) o que é muito bom?

3.2) o que é muito ruim?

3.3) o que você acha que a empresa deveria fazer para melhor atender as necessidades dos clientes?

**6) Sobre os recursos necessários para que você desempenhe bem suas atividades, cite os 5 mais importantes:**

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

**4.1) Classifique-os segundo a escala:**

<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende
<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco
<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem
<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem
<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem

<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende
<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco
<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem
<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem
<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem

**Para os recursos abaixo discriminados, classifique-os:**

4.2) Computador em que os atendentes trabalham (hardware):

- péssima performance
- baixa performance
- suficiente performance
- alta performance
- altíssima performance (muito mais que o necessário)

4.3) Infra-estrutura de telecomunicação que apóiam o atendimento:

- Muito insuficiente
- quase suficiente
- suficiente
- acima do que é necessário
- muito acima do necessário

4.4) Rede de computadores (LAN):

- Muito lenta
- lenta
- boa velocidade
- acima do que é necessário
- muito acima do necessário

4.5) Manutenção de computadores: quando seu computador tem algum problema em quanto tempo você poderia estimar que **em média** ele é consertado?

- ) mais que 5 dias
- ) entre 2 e 5 dias
- ) em 1 dia
- ) entre 2 e 4 horas
- ) em menos de 2 horas

4.6) Instalação de Softwares (disponibilidade de softwares para o atendimento)

- ) **faltam muitos** softwares para apoiar o atendimento
- ) **faltam poucos** softwares para apoiar o atendimento
- ) os softwares disponibilizados são **suficientes**
- ) os softwares disponibilizados vão **além do necessário**
- ) os softwares disponibilizados vão **muito além do necessário**

4.7) Treinamento nos softwares utilizados como apoio ao atendimento

- ) **não são oferecidos** treinamentos para **a maioria dos softwares** que é utilizado
- ) **alguns** treinamentos são oferecidos, mas são **insuficientes**
- ) os treinamentos disponibilizados são **suficientes**
- ) os treinamentos disponibilizados vão **além** do necessário
- ) os treinamentos disponibilizados vão **muito além** do necessário

4.8) Quanto à profundidade dos treinamentos nos softwares de apoio oferecidos

- ) não são oferecidos
- ) são superficiais
- ) são de profundidade **suficiente**
- ) são bem aprofundados
- ) são muito profundos

4.9) Treinamento no negócio

- ) **não são oferecidos** treinamentos para **a maioria dos negócios**
- ) alguns treinamentos são oferecidos, mas são **insuficientes**
- ) os treinamentos disponibilizados são **suficientes**
- ) os treinamentos disponibilizados vão **além** do necessário
- ) os treinamentos disponibilizados vão **muito além** do necessário

4.10) Quanto à profundidade dos treinamentos nos negócios oferecidos

- ) não são oferecidos
- ) são superficiais
- ) são de profundidade **suficiente**
- ) são bem aprofundados
- ) são extremamente aprofundados

4.11) Quanto à **existência** de Metodologias de Atendimento (padrões)

- ) não existem
- ) existem alguns padrões
- ) existem uma boa parte dos padrões
- ) faltam pouquíssimos padrões a serem construídos
- ) existem padrões para todas as atividades

4.12) Quanto à **utilização** destas Metodologias de Atendimento (padrões)

- não são utilizadas porque não existem
- poucos atendentes às utilizam
- uma boa parte dos atendentes às utilizam
- a grande maioria dos atendentes às utilizam
- todos atendentes às utilizam

4.13) Tem mais algum recurso (que não foram citados) que influenciam o seu rendimento dentro da empresa? Cite-o e dê sua classificação para ele na seguinte métrica:

<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende
<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco
<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem
<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem
<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem

5) Cite os 5 itens que mais **atrapalham** a sua *performance* dentro da empresa e explique por que eles atrapalham.

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

5.1) Ordene dos que mais atrapalham para os que menos atrapalham

6) Cite os 5 itens que mais **potencializam** a sua *performance* dentro da empresa e explique por que eles potencializam

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

6.1) Ordene colocando os que mais potencializam primeiro

## 10. Gestão de Conhecimento

- 10.1) Como se dá a passagem de conhecimento dentro da empresa?
- 10.2) Como são os treinamentos nas ferramentas de desenvolvimento?
- 10.3) E os treinamentos no negócio contábil?
- 10.4) E para as ferramentas de apoio aos negócios (sistemas internos de controle)?
- 10.5) Quais treinamentos formais existem?
- 10.6) Como você definiria a passagem de conhecimento dentro da empresa?
- conhecimento é dificilmente compartilhado
  - conhecimento é compartilhado com dificuldades (passado quando o interessado pergunta ao conhecedor)
  - conhecimento é compartilhado em fase de execução de uma tarefa, ou seja, é passado durante a execução dos trabalhos (quem sabe explica quem não sabe)
  - conhecimento é compartilhado através de treinamentos informais
  - conhecimento é compartilhado através de treinamentos formais com documentação e avaliação

### 11) Planejamento estratégico:

- 11.1) Na sua percepção a Mastermaq possui um planejamento estratégico?  
Qual é a missão da Mastermaq?
- Qual é a visão da Mastermaq?
- 11.2) Como se dá o conhecimento das estratégias adotadas na empresa?
- 11.4) Você conhece a meta da empresa para o ano?  
E para os próximos 5 anos?  
E as metas de sua equipe?  
Todos da sua equipe conhecem as metas?  
Como eles são envolvidos?
- 11.5) Na sua percepção, quais são as áreas críticas dentro da Mastermaq para que ela seja bem sucedida?

### 12) Gestão de indicadores:

- 12.4) Existem processos de acompanhamento destas metas?

### 13) Tratamento dos erros

- 13.1) Na sua percepção, a Mastermaq aprende com os erros?

#### 14) Percepção externa da Mastermaq

14) Como você acha que a Mastermaq é vista por seus clientes?

14.1) Na sua opinião, o que o cliente mais valoriza numa empresa que fornece os serviços/produtos que a Mastermaq fornece?

1.4.2) Como você acha que a Mastermaq responde a seus clientes nestes pontos?

14.3) Quais características diferenciam a Mastermaq de seus concorrentes?

14.4) Em relação à concorrência, como você imagina que será daqui há 5 anos?

15) O que você acha dos produtos e serviços oferecidos pela Mastermaq ao mercado? São superiores, são de melhor qualidade, de melhor custo/benefício, são reconhecidos por seus clientes?

16) Quais seriam agora, os pontos fortes da Mastermaq?

17) Na sua opinião, que serviço ou produto uma empresa de informática precisa fornecer atualmente para estar à frente de seus concorrentes neste mercado em que a Mastermaq atua (especificamente para a Linha Contábil)?

18) O que você acha que uma empresa de informática tem que ter como competência organizacional (ou seja, da empresa) para superar seus concorrentes neste mercado que a Mastermaq atua?

#### Pensando no futuro – daqui a 5 anos

19) Daqui a 5 anos, que **serviço ou produto** você imagina que uma empresa de informática que atua neste mercado precisará fornecer?

20) Você conseguiria dizer alguma outra **competência organizacional** que uma empresa **precisaria ter** para conseguir fornecer estes produtos e serviços superiormente a seus concorrentes daqui a 5 anos?

21) Finalização da entrevista:- Agradecimento, Feedback, Desculpas, Re-visitação, Contatos

**ANEXO C**  
**Roteiro para a entrevista dos profissionais da área de**  
**Desenvolvimento de Produtos**

**Projeto Gestão de Competências Organizacionais – Mastermaq**  
**Roteiro de Entrevistas – Desenvolvedores**  
**Versão 2 – 11/11/2005**

**Introdução**

Apresentação do pesquisador

Projeto: projeto acadêmico sobre o tema Gestão de competências organizacionais  
**(foco na Linha Contábil)**

Preparação para a entrevista:

- aval da diretoria – foco na evolução da empresa
- foco restritamente acadêmico
- sigilosa (não identificação do teor das entrevistas)
- gravação
- tempo previsto: 1:30 h
- conceito de competência individual e de competência organizacional

**1. Dados sobre o profissional:**

1.1) Nome:

1.2) Idade:

1.3) Qual a sua formação acadêmica:

1.4) Conte brevemente sobre sua história profissional:

1.5) Em que data você entrou na empresa:

1.6) Conte brevemente sobre sua experiência profissional dentro da empresa:

**2. Percepção do profissional em relação à empresa**

2.1) Na sua opinião, quais são os 3 pontos fracos da empresa em relação ao mercado que atua? (Anotar)

- a)
- b)
- c)



2.2) Na sua opinião, quais são os 3 pontos fortes da empresa em relação ao mercado que atua? (Anotar)

- a)
- b)
- c)

**<Para cada um dos pontos fortes elencados, perguntar: >**

2.2.1) O que sustenta estes pontos fortes?

- a)
- b)
- c)

2.2.2) Como eles surgiram, como nasceram?

- a)
- b)
- c)

2.2.4) Como são avaliados (medidos)?

- a)
- b)
- c)

2.2.5) Qual seria a posição da empresa em relação aos seus concorrentes nestes itens (em Desvantagem competitiva, Igualdade, em Vantagem competitiva) ?

- a)
- b)
- c)

2.2.6) Você acha que uma outra empresa poderia copiá-los? (Facilmente, com Médio esforço, Difícilmente)

- a)
- b)
- c)

2.2.7) Se alguma pessoa que é fator preponderante dentro deste ponto forte sair da empresa, o que acontece com este ponto forte após 1 ano? (Perde-se, Enfraquece, Não se altera)

- a)
- b)
- c)

### **3) Percepção sobre o seu dia a dia dentro da empresa:**

3.1) o que é muito bom no seu dia a dia aqui na Mastermaq?

3.2) o que é muito ruim?

3.3) o que você acha que a empresa deveria fazer para melhor atender as necessidades **dos clientes**?

4) **Sobre os recursos necessários para que você desempenhe bem suas atividades, cite os 5 mais importantes:**

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

**4.1) Classifique-os segundo a escala:**

<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende
<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco
<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem
<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem
<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem

<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende
<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco
<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem
<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem
<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem

**Para os recursos abaixo discriminados, classifique-os:**

4.2) Computador em que os desenvolvedores trabalham (hardware):

- péssima performance
- baixa performance
- suficiente performance
- alta performance
- altíssima performance (muito mais que o necessário)

4.3) Infra-estrutura de **Servidores** que apóiam o Desenvolvimento:

- insuficiente
- quase suficiente
- suficiente
- acima do que é necessário
- muito acima do necessário

4.4) Velocidade da Rede de computadores (LAN):

- Muito lenta
- lenta
- boa velocidade
- muito boa
- excelente

4.5) Manutenção de computadores: quando seu computador tem algum problema em quanto tempo você poderia estimar que **em média** ele é consertado?

- ) mais que 5 dias
- ) entre 2 e 5 dias
- ) em 1 dia
- ) entre 2 e 4 horas
- ) em menos de 2 horas

4.6) Instalação de Softwares (disponibilidade de softwares para melhor desenvolver)

- ) **faltam muitos** softwares para apoiar o desenvolvimento
- ) **faltam poucos** softwares para apoiar o desenvolvimento
- ) os softwares disponibilizados são **suficientes**
- ) os softwares disponibilizados vão **além do necessário**
- ) os softwares disponibilizados vão **muito além do necessário**

4.7) Treinamento nos softwares necessários ao desenvolvimento

- ) **não são oferecidos** treinamentos para **a maioria dos softwares** que é utilizado
- ) **alguns** treinamentos são oferecidos, mas são **insuficientes**
- ) os treinamentos disponibilizados são **suficientes**
- ) os treinamentos disponibilizados vão **além** do necessário
- ) os treinamentos disponibilizados vão **muito além** do necessário

4.8) Quanto à profundidade dos treinamentos de software oferecidos

- ) não são oferecidos
- ) são superficiais
- ) são de profundidade **suficiente**
- ) são bem aprofundados
- ) são muito profundos

4.9) Treinamento no negócio (linha contábil)

- ) **não são oferecidos** treinamentos para **a maioria dos negócios**
- ) alguns treinamentos são oferecidos, mas não são **suficientes**
- ) os treinamentos disponibilizados são **suficientes**
- ) os treinamentos disponibilizados vão **além** do necessário
- ) os treinamentos disponibilizados vão **muito além** do necessário

4.10) Quanto à profundidade dos treinamentos nos negócios oferecidos

- ) não são oferecidos
- ) são superficiais
- ) são de profundidade **suficiente**
- ) são bem aprofundados
- ) são extremamente aprofundados

4.11) Quanto à **existência** de Metodologias de Desenvolvimento (padrões)

- ) não existem
- ) existem alguns padrões
- ) existe uma boa parte dos padrões
- ) faltam pouquíssimos padrões a serem construídos
- ) existem padrões para todas as atividades

4.12) Quanto à **utilização** destas Metodologias de Desenvolvimento (padrões)

- não são utilizadas porque não existem
- poucos desenvolvedores às utilizam
- uma boa parte dos desenvolvedores às utilizam
- a grande maioria dos desenvolvedores às utilizam
- todos desenvolvedores às utilizam

4.13) Quanto à utilização de Bibliotecas de Classes (reutilização de códigos)

- não são utilizadas porque não existem
- poucos desenvolvedores as utilizam
- uma boa parte dos desenvolvedores as utilizam
- a grande maioria dos desenvolvedores as utilizam
- todos desenvolvedores as utilizam

4.14) Quanto à utilização de algum padrão de mercado adotado nas fases de planejamento e desenvolvimento do software (pmbok, cmm, mpsbr, fpa, etc.), quais são utilizadas ou quais padrões próprios são utilizados?

4.15) Tem mais algum recurso (que não foram citados) que **influenciam** o seu rendimento dentro da empresa? Cite-o e dê sua classificação para ele na seguinte escala:

<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende
<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco
<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem
<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem
<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem

5) Cite os 3 itens que mais atrapalham a sua *performance* dentro da empresa e explique por que eles atrapalham.

- 1)
- 2)
- 3)

5.1) Ordene dos que mais atrapalham para os que menos atrapalham

6) Cite os 3 itens que mais **potencializam** a sua *performance* dentro da empresa e explique por que eles potencializam

- 1)
- 2)
- 3)

6.1) Ordene colocando os que mais potencializam primeiro

## 10. Gestão de Conhecimento

- 10.1) Como se dá a passagem de conhecimento dentro da empresa?
- 10.2) Como são os treinamentos nas ferramentas de desenvolvimento?
- 10.3) E os treinamentos no negócio contábil?
- 10.4) E para as ferramentas de apoio aos negócios (sistemas internos de controle)?
- 10.5) Quais treinamentos formais existem?
- 10.6) Como você definiria a passagem de conhecimento dentro da empresa?
- conhecimento é dificilmente compartilhado
  - conhecimento é compartilhado com dificuldades (passado quando o interessado pergunta ao conhecedor)
  - conhecimento é compartilhado em fase de execução de uma tarefa, ou seja, é passado durante a execução dos trabalhos (quem sabe explica quem não sabe)
  - conhecimento é compartilhado através de treinamentos informais
  - conhecimento é compartilhado através de treinamentos formais com documentação e avaliação

### 11) Planejamento estratégico:

11.1) Na sua percepção a Mastermaq possui um planejamento estratégico?  
Qual é a missão da Mastermaq?

Qual é a visão da Mastermaq?

**O que você acha que a empresa precisa para atingir esta visão?**

**Como a empresa está trabalhando para atingir isto?**

11.2) Como se dá o conhecimento das estratégias adotadas na empresa?

11.4) Você conhece a meta da empresa para o ano?

E para os próximos 5 anos?

E as metas de sua equipe?

11.5) Quais são as áreas críticas dentro da Mastermaq para que ela seja bem sucedida?

### 12) Gestão de indicadores:

12.4) Existem processos de acompanhamento destas metas?

< **dirigentes** > 12.5) Como a empresa motiva seus funcionários para atingirem suas metas?

### 13) Tratamento dos erros

13.1) Na sua percepção, a empresa aprende com os erros, ou muitos erros acontecem repetidamente?

### 14) Percepção externa da Mastermaq

14) Como você acha que a Mastermaq é vista por seus clientes?

14.1) Na sua opinião, o que o cliente mais valoriza numa empresa que fornece os serviços/produtos que a Mastermaq fornece?

1.4.2) Como a Mastermaq responde a seus clientes nestes pontos?

14.3) Quais características diferenciam a Mastermaq de seus concorrentes?

15) O que você acha dos produtos e serviços oferecidos pela Mastermaq ao mercado? São superiores, são de melhor qualidade, de melhor custo/benefício, são reconhecidos por seus clientes (foco na Linha Contábil)?

16) Você colocaria agora mais algum ponto forte ou fraco da Mastermaq?

17) Na sua opinião, que **serviço ou produto** uma empresa de informática **precisa fornecer** atualmente para estar **à frente de seus concorrentes** neste mercado em que a Mastermaq atua (especificamente para a Linha Contábil)?

18) Quais competências organizacionais uma empresa de informática tem que ter para superar seus concorrentes neste mercado que a Mastermaq atua?

### Pensando no futuro – daqui a 5 anos

19) Daqui a 5 anos, que **serviço ou produto** você imagina que uma empresa de informática que atua neste mercado **precisará fornecer**?

20) Quais competências organizacionais que uma empresa precisará ter para conseguir fornecer estes produtos e serviços superiormente a seus concorrentes daqui a 5 anos?

21) Finalização da entrevista:- Agradecimento, Feedback, Desculpas, Re-visitação, Contatos

## **ANEXO D**

### **Roteiro para a entrevista dos profissionais da área Comercial**

#### **Projeto Gestão de Competências Organizacionais – Mastermaq Roteiro de Entrevistas - Líderes Versão 1 – 08/12/2005**

### **Introdução**

Apresentação do pesquisador

Projeto: projeto acadêmico sobre o tema Gestão de competências organizacionais  
**(foco na Linha Contábil)**

Preparação para a entrevista:

- aval da diretoria – foco na evolução da empresa
- foco restritamente acadêmico
- sigilosa (não identificação do teor das entrevistas)
- gravação
- tempo previsto: 1:30 h
- conceito de competência individual e de competência organizacional

### **1. Dados sobre o profissional:**

1.1) Nome:

1.2) Idade:

1.3) Qual a sua formação acadêmica:

1.4) Conte brevemente sobre sua história profissional:

1.5) Em que data você entrou na Mastermaq:

1.6) Conte brevemente sobre sua história profissional dentro da Mastermaq.

### **2. Percepção do profissional em relação à empresa**

2.1) Na sua opinião, quais são os 3 pontos mais fracos da Mastermaq em relação ao mercado que atua ? (Anotar)

- a)
- b)
- c)

2.2) Na sua opinião, quais são os 3 pontos mais fortes da Mastermaq em relação ao mercado que atua? (Anotar)

- a)
- b)
- c)

**<Para cada um dos pontos fortes elencados, perguntar:>**

2.2.1) O que sustenta este ponto forte?

- a)
- b)
- c)

2.2.2) Como ele surgiu?

- a)
- b)
- c)

2.2.4) Como pode ser avaliado (medido)?

- a)
- b)
- c)

2.2.5) Qual seria a posição da Mastermaq em relação aos seus concorrentes nestes itens (em Desvantagem competitiva, Igualdade, em Vantagem competitiva) ?

- a)
- b)
- c)

2.2.6) Você acha que uma outra empresa poderia copiá-los? (Facilmente, com Médio esforço, Difícilmente)

- a)
- b)
- c)

2.2.7) Tem alguém que é fundamental para este ponto forte? Se alguma pessoa que é fator preponderante dentro deste ponto forte sair da empresa, o que acontece com este ponto forte após 1 ano? (Perde-se, Enfraquece, Não se altera)

- a)
- b)
- c)

2.3) Será que estes pontos fracos fazem com que a Mastermaq perca muitos negócios? Eles fazem com que seus clientes migrem para o concorrente?

2.4) Você acha que estes pontos fortes poderiam ser melhor explorados? Em que outro tipo de produto/serviço você imagina que estes pontos poderiam ser utilizados?



### 3) Percepção sobre o seu dia a dia dentro da empresa:

3.1) o que é muito bom no seu dia a dia aqui na Mastermaq?

3.2) o que é muito ruim?

3.3) o que você acha que a empresa deveria fazer para melhor atender as necessidades **dos clientes**?

**4) Sobre os recursos necessários para que você desempenhe bem suas atividades, cite os 5 mais importantes:**

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

#### 4.1) Classifique-os segundo a escala:

<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende
<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco
<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem
<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem
<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem

<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende
<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco
<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem
<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem
<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem

#### Para os recursos abaixo discriminados, classifique-os:

4.2) Computador em que os profissionais da empresa trabalham (hardware):

- péssima performance
- baixa performance
- suficiente performance
- alta performance
- altíssima performance (muito mais que o necessário)

4.3) Infra-estrutura de telecomunicação que apóiam a empresa:

- Muito insuficiente
- quase suficiente
- suficiente
- acima do que é necessário
- muito acima do necessário

4.4) Velocidade da Rede de computadores (LAN):

- Muito lenta
- lenta
- boa velocidade
- acima do que é necessário
- muito acima do necessário

4.5) Manutenção de computadores: quando um computador da empresa tem algum problema em quanto tempo você poderia estimar que **em média** ele é consertado?

- mais que 5 dias
- entre 2 e 5 dias
- em 1 dia
- entre 2 e 4 horas
- em menos de 2 horas

4.6) Instalação de Softwares (disponibilidade de softwares para apoiar as áreas)

- faltam muitos** softwares para apoiar os trabalhos das áreas
- faltam poucos** softwares para apoiar os trabalhos das áreas
- os softwares disponibilizados são **suficientes**
- os softwares disponibilizados vão **além do necessário**
- os softwares disponibilizados vão **muito além do necessário**

4.7) Treinamento nos softwares de apoio aos trabalhos das áreas

- não são oferecidos** treinamentos para **a maioria dos softwares** que é utilizado
- alguns** treinamentos são oferecidos, mas são **insuficientes**
- os treinamentos disponibilizados são **suficientes**
- os treinamentos disponibilizados vão **além** do necessário
- os treinamentos disponibilizados vão **muito além** do necessário

4.8) Quanto à profundidade dos treinamentos nos softwares de apoio oferecidos

- não são oferecidos
- são superficiais
- são de profundidade **suficiente**
- são bem aprofundados
- são muito profundos

4.9) Treinamento no negócio (linha contábil)

- não são oferecidos** treinamentos para **a maioria dos negócios**
- alguns treinamentos são oferecidos, mas são **insuficientes**
- os treinamentos disponibilizados são **suficientes**
- os treinamentos disponibilizados vão **além** do necessário
- os treinamentos disponibilizados vão **muito além** do necessário

4.10) Quanto à profundidade dos treinamentos nos negócios oferecidos

- não são oferecidos
- são superficiais
- são de profundidade **suficiente**
- são bem aprofundados
- são extremamente aprofundados

4.11) Quanto à **existência** de Metodologias nas áreas (processos, padrões)

- não existem
- existem alguns padrões
- existe uma boa parte dos padrões
- faltam pouquíssimos padrões a serem construídos
- existem padrões para todas as atividades

4.12) Quanto à **utilização** destas Metodologias nas áreas

- não são utilizadas porque não existem
- poucos comerciais às utilizam
- uma boa parte dos empregados às utilizam
- a grande maioria dos empregados às utilizam
- todos os empregados às utilizam

4.13) Tem mais algum recurso (que não foram citados) que influenciam o seu rendimento dentro da empresa? Cite-o e dê sua classificação para ele na seguinte métrica:

<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende	<input type="checkbox"/> não atende
<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco	<input type="checkbox"/> atende pouco
<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem	<input type="checkbox"/> atende razoavelmente bem
<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem	<input type="checkbox"/> atende muito bem
<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem	<input type="checkbox"/> atende muitíssimo bem

5) Cite os 3 itens que mais **atrapalham** a *performance* de sua equipe e explique por que eles atrapalham.

- 1)
- 2)
- 3)

5.1) Ordene dos que mais atrapalham para os que menos atrapalham

6) Cite os 3 itens que mais **potencializam** a *performance* de sua equipe e explique por que eles potencializam

- 1)
- 2)
- 3)

6.1) Ordene colocando os que mais potencializam primeiro

## 10. Gestão de Conhecimento

- 10.1) Como se dá a passagem de conhecimento dentro da empresa?
- 10.2) Como são os treinamentos nas áreas?
- 10.3) As áreas são treinadas nos negócios (contábil)?
- 10.4) E para as ferramentas de apoio aos negócios (sistemas internos de controle)?
- 10.5) Quais treinamentos formais existem?
- 10.6) Como você definiria a passagem de conhecimento dentro da empresa?
- conhecimento é dificilmente compartilhado
  - conhecimento é compartilhado com dificuldades (passado quando o interessado pergunta ao conhecedor)
  - conhecimento é compartilhado em fase de execução de uma tarefa, ou seja, é passado durante a execução dos trabalhos (quem sabe explica quem não sabe)
  - conhecimento é compartilhado através de treinamentos informais
  - conhecimento é compartilhado através de treinamentos formais com documentação e avaliação
- 10.7) Na sua opinião a área comercial conhece bem os produtos que vende? A área de produtos conhece bem o produto que desenvolve? A área de atendimento conhece bem do negócio e de como ele está implementado no software?

## 11) Planejamento estratégico:

11.1) Na sua percepção a Mastermaq possui um planejamento estratégico?  
Qual é a missão da Mastermaq?

Qual é a visão da Mastermaq?

**O que você acha que a empresa precisa para atingir esta visão?**

**Como a empresa está trabalhando para atingir isto?**

11.2) Como se dá o conhecimento das estratégias adotadas na empresa?

11.3) Como a empresa prepara as áreas para ter as capacidades, habilidades, conhecimentos necessários para que as metas definidas no plano estratégico sejam atingidas?

11.4) Você conhece a meta da empresa para o ano?

E para os próximos 5 anos?

E as metas de sua equipe?

Todos da sua equipe conhecem as metas?

Como eles são envolvidos?

11.5) Quais são as áreas pilares (críticas) da Mastermaq para que ela seja bem sucedida?

11.6) Você acha que a Mastermaq conhece bem o mercado em que atua?

11.7) Na sua visão, qual seria o tamanho do mercado brasileiro na linha contábil (qtd de clientes, valor de faturamento anual)

11.8) Quais são os principais concorrentes (locais, regionais e nacionais) da Mastermaq e qual o seu tamanho em relação à Mastermaq? Exemplo: (RM – Nacional – Maior)

11.9) Você acha que ela conhece bem seus clientes? (porte, necessidades, expectativas, dificuldades, produtos que utiliza, etc.)

### **12) Gestão de indicadores:**

12.4) Existem processos de acompanhamento destas metas?

< **dirigentes** > 12.5) Como a empresa motiva seus funcionários para atingirem suas metas?

### **13) Tratamento dos erros**

13.1) Na sua percepção, a Mastermaq aprende com os erros?

### **14) Percepção externa da Mastermaq**

14) Como você acha que a Mastermaq é vista por seus clientes?

14.1) Na sua opinião, o que o cliente mais valoriza numa empresa que fornece os serviços/produtos que a Mastermaq fornece?

1.4.2) Como a Mastermaq responde a seus clientes nestes pontos?

14.3) Quais características diferenciam a Mastermaq de seus concorrentes?

14.4) Em relação à concorrência, como você imagina que será daqui a 5 anos?

14.5) O que você pensa sobre o modelo atual de parceiros comerciais?

15) O que você acha dos produtos e serviços oferecidos pela Mastermaq ao mercado? São superiores, são de melhor qualidade, de melhor custo/benefício, são reconhecidos por seus clientes?

15.1) Quais as principais características que você acha que a área comercial deve abordar na venda para conseguir concretizá-la satisfatoriamente a ambos (cliente e Mastermaq)?

15.2) Quais itens o cliente mais valoriza na hora de decidir a compra?

15.3) Quais itens o cliente antigo e recente mais reclama após uma venda?  
Antigo? Recente?

15.4) Como a Mastermaq responde a esta reclamação?

16) Você se lembra de outros pontos fortes e fracos da Mastermaq agora?

17) Na sua opinião, que **serviço ou produto** uma empresa de informática precisa fornecer **atualmente** para estar à frente de seus concorrentes neste mercado em que a Mastermaq atua (especificamente para a Linha Contábil)?

18) O que você acha que uma empresa de informática tem que ter como competência organizacional (ou seja, da empresa) para superar seus concorrentes neste mercado que a Mastermaq atua?

### **Pensando no futuro – daqui a 5 anos**

19) Daqui a 5 anos, que **serviço ou produto** você imagina que uma empresa de informática que atua neste mercado precisará fornecer?

20) Na sua opinião, quais **competências organizacionais** uma empresa **precisará** para conseguir fornecer estes produtos e serviços superiormente a seus concorrentes daqui a 5 anos?

21) Finalização da entrevista:- Agradecimento, Feedback, Desculpas, Re-visitação, Contatos

## **ANEXO E**

### **Questionário disponibilizado para as empresas clientes da Mastermaq**

#### **Projeto Acadêmico Gestão de Competências**

Prezado (a) senhor (a),

Buscando ampliar o conhecimento sobre o tema Gestão de Competências e assim ajudar as empresas a oferecer melhores produtos e serviços ao mercado, solicitamos a sua participação na pesquisa que está sendo realizada a partir das respostas ao questionário abaixo. Sua colaboração será de grande valor para o estudo em questão.

Após a defesa da dissertação, será disponibilizada aos interessados, uma síntese dos principais resultados encontrados.

Atenciosamente,

Mauro Morais de Faria – estudante do Programa de Mestrado Profissional em Administração – PUC/FDC-MG

Sandro Márcio da Silva - orientador.

#### **1 – Sobre o respondente**

##### 1.1 - Idade

- menos de 18 anos
- entre 18 e 25 anos
- entre 25 e 40 anos
- entre 40 e 60 anos
- acima de 60 anos

##### 1.2 - Sexo: Masculino Feminino

##### 1.3 - Escolaridade

- 1º. Grau
- 2º. Grau
- Superior
- Pós-graduado/mestrado/doutorado
- Outros - citar: \_\_\_\_\_

##### 1.4 - Cargo na empresa (caso ocupe mais de um cargo marque o mais relevante)

- Proprietário
- Diretor/Gerente
- Contador
- Administrativo (auxiliar administrativo, escriturário, etc.)
- Outros - citar: \_\_\_\_\_

##### 1.5 – Em que área trabalha na empresa

- Produção
- Vendas
- Compras
- Informática
- Outras - citar: \_\_\_\_\_

1.6 - Há quanto tempo trabalha na área contábil?

- ) menos de 1 ano
- ) entre 1 a 3 anos
- ) entre 3 a 5 anos
- ) entre 5 e 10 anos
- ) há mais de 10 anos

1.7 - Quando sua empresa analisa um software quais são as **3 características** consideradas **mais importantes**. Marque **somente 3** itens colocando

**1 - na que você achar mais importante**

**2 - na segunda mais importante**

**3 - na terceira mais importante**

- ) Menor preço
- ) Software com funções inovadoras
- ) Facilidade de uso do software
- ) Relacionamento e confiança no vendedor
- ) Empresa vendedora de maior porte
- ) Indicação de outros clientes que já utilizam aquele software
- ) Software que esteja sendo usado pelo maior número de clientes
- ) Serviço de atendimento oferecido pela empresa vendedora
- ) Outra – Citar: \_\_\_\_\_
- ) Outra – Citar: \_\_\_\_\_
- ) Outra – Citar: \_\_\_\_\_

## **2 – Sobre serviços e softwares para a gestão da área contábil:**

2.1 Qual o seu conhecimento a respeito da gestão de competências?

- ) nunca ouvi falar
- ) já ouvi alguma coisa a respeito
- ) já li alguma coisa a respeito
- ) conheço bem sobre o assunto (ouvi, li, compreendi)
- ) conheço muito bem – já trabalhei ou trabalho com este conceito

2.2 Quais são as principais **características** necessárias aos **serviços e softwares** vendidos por uma empresa que fornece soluções sistêmicas para a área contábil?

Cite até 3 características

- 1)
- 2)
- 3)

2.3 **Como** uma empresa, que fornece serviços e softwares para a área contábil, pode superar seus concorrentes **hoje**?



2.4 **Daqui a 5 anos**, quais outras características serão necessárias aos **serviços e softwares** fornecidos para a área contábil?

Cite até 3 características

- 1)
- 2)
- 3)

2.5 **Como** uma empresa, que fornece serviços e softwares para a área contábil, poderá superar seus concorrentes **daqui a 5 anos**?

### 3 - Sobre a empresa Mastermaq:

3.1 – Entre os itens abaixo, na sua opinião, qual é o foco estratégico da empresa Mastermaq?

- ( ) Diferenciação em produtos (produtos inovadores)
- ( ) Diferenciação em custos (produto padrão com baixo custo)
- ( ) Diferenciação em atendimento/relacionamento (produto/serviço como o cliente quer)
- ( ) Nenhum deles

3.2 Quais são os 3 principais **pontos fortes** da Mastermaq? Enumere em ordem de importância:

1º. mais importante:

2º. mais importante:

3º. mais importante:

3.3 Quais são os 3 principais **pontos fracos** da Mastermaq? Enumere em ordem de importância:

1º. mais importante:

2º. mais importante:

3º. mais importante:

3.4 Quais são os principais diferenciais da Mastermaq em relação a seus concorrentes? Cite até 3 diferenciais.

- 1)
- 2)
- 3)

Obrigado por participar desta pesquisa, atentamente,  
Mauro Morais de Faria.

Email: [mauromoraisf@yahoo.com.br](mailto:mauromoraisf@yahoo.com.br)

Tel.: 31-3335-2950/ 31-9105-8341

## ANEXO F

### Conteúdo do e-mail enviado para as empresas clientes da Mastermaq, convidando-as a participar do estudo



PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO  
DA PUC-MINAS/FUNDAÇÃO DOM CABRAL

#### **Percepção dos clientes mais antigos da Mastermaq sobre competências organizacionais**

Prezado(a) cliente Mastermaq,

estou desenvolvendo uma pesquisa de mestrado com clientes Mastermaq e a sua colaboração, portanto, será de grande valor para o estudo em questão. Nesta pesquisa, o nome do respondente não será solicitado.

Caso tenha interesse, após a defesa da dissertação, posso disponibilizar uma síntese dos principais resultados encontrados.

Gentileza clicar no link abaixo para colaborar com a pesquisa.

<http://www.questionario.co.nr>

Atenciosamente,  
Mauro Morais de Faria - Aluno de Mestrado Profissional da  
PUC-Minas/FDC (mauromoraisf@yahoo.com.br)  
Prof. Sandro Márcio da Silva - orientador  
Mastermaq.

[Caso não queira mais receber nossos e-mails CLICK AQUI](#)

Este é um e-mail automático favor não retornar.

## ANEXO G

### Conteúdo do segundo e-mail enviado, dia 13/12/2005, para as empresas da Mastermaq, lembrando-as da participação no estudo



PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO  
DA PUC-MINAS/FUNDAÇÃO DOM CABRAL

#### **Percepção dos clientes mais antigos da Mastermaq sobre competências organizacionais**

Prezado(a) cliente Mastermaq,

Estou desenvolvendo uma pesquisa de mestrado com clientes Mastermaq e a sua colaboração, portanto, será de grande valor para o estudo em questão. Nesta pesquisa, o nome do respondente não será solicitado.

Caso tenha interesse, após a defesa da dissertação, posso disponibilizar uma síntese dos principais resultados encontrados.

Gentileza clicar no link abaixo para colaborar com a pesquisa.

<http://www.questionario.co.nr>

Se já respondeu ao questionário, favor desconsiderar este lembrete. Obrigado!

Atenciosamente,  
Mauro Morais de Faria - Aluno de Mestrado Profissional da  
PUC-Minas/FDC (mauromoraisf@yahoo.com.br)  
Prof. Sandro Márcio da Silva - orientador  
Mastermaq.

[Caso não queira mais receber nossos e-mails CLICK AQUI](#)

Este é um e-mail automático favor não retornar.

## ANEXO H

### Conteúdo do terceiro e-mail enviado, dia 22/12/2005, para as empresas clientes da Mastermaq, lembrando-as da participação no estudo



PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO  
DA PUC-MINAS/FUNDAÇÃO DOM CABRAL

#### Percepção dos clientes mais antigos da Mastermaq sobre competências organizacionais

Prezado(a) cliente Mastermaq,

Estou desenvolvendo uma pesquisa de mestrado com clientes Mastermaq e a sua colaboração, portanto, será de grande valor para o estudo em questão. Nesta pesquisa, o nome do respondente não será solicitado.

Caso tenha interesse, após a defesa da dissertação, posso disponibilizar uma síntese dos principais resultados encontrados.

O período de recebimento das respostas está prorrogado até sexta-feira (dia 30/12) às 20 horas.

Gentileza clicar no link abaixo para colaborar com a pesquisa.

<http://www.questionario.co.nr>

Se já respondeu ao questionário, favor desconsiderar este lembrete. Obrigado!

Atenciosamente,  
Mauro Morais de Faria - Aluno de Mestrado Profissional da PUC-Minas/FDC (mauromoraisf@yahoo.com.br)

Prof. Sandro Márcio da Silva - orientador Mastermaq.

[Caso não queira mais receber nossos e-mails CLICK AQUI](#)

Este é um e-mail automático favor não retornar.

## ANEXO I

### Conteúdo do último e-mail enviado, dia 29/12/2005, para as empresas clientes da Mastermaq, lembrando-as da participação no estudo



PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO

DA PUC-MINAS/FUNDAÇÃO DOM CABRAL

#### **Percepção dos clientes mais antigos da Mastermaq sobre competências organizacionais**

Prezado(a) cliente Mastermaq,  
Estou desenvolvendo uma pesquisa de mestrado com clientes Mastermaq e a sua colaboração, portanto, será de grande valor para o estudo em questão. Nesta pesquisa, o nome do respondente não será solicitado.

Caso tenha interesse, após a defesa da dissertação, posso disponibilizar uma síntese dos principais resultados encontrados.

O período de recebimento das respostas encerra-se amanhã, sexta-feira (dia 30/12), às 20 horas. Gostaria de agradecer aos que participaram da pesquisa e desejar a todos um feliz 2006.

Gentileza clicar no link abaixo para colaborar com a pesquisa.

<http://www.questionario.co.nr>

Se já respondeu ao questionário, favor desconsiderar este lembrete. Obrigado!

Atenciosamente,

Mauro Morais de Faria - Aluno de Mestrado Profissional da PUC-Minas/FDC (mauromoraisf@yahoo.com.br)

Prof. Sandro Márcio da Silva - orientador

Mastermaq.

[Caso não queira mais receber nossos e-mails CLICK AQUI](#)

Este é um e-mail automático favor não retornar.